



# GUÍA DEL RELATO

## EL ARTE DE TENDER PUENTES MEDIANTE TÉCNICAS NARRATIVAS

“En muchos relatos había un instante de desesperación, preludio de un viraje decisivo, un instante en el que se llega a exclamar ‘Dios mío, ¿cómo vamos a hacerlo?’. Al escuchar todos esos relatos, parece que esto es muy normal y que es una buena cosa. Ello puede indicar, pues, que antes del cambio a menudo se tiene que pasar por un momento desagradable o difícil.”

*Participante del taller “East meets South”, 2004*



*A fin de facilitar la lectura de esta guía, hemos optado por la utilización del género gramatical masculino. por ejemplo, "El coordinador o encargado de las cuestiones ...". Éste abarca, pues, tanto a hombres como a mujeres.*

*Publicado por la*  
Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE)  
Ministerio Suizo de Asuntos Exteriores (DFAE)  
CH – 3003 Berna  
www.cosude.admin.ch

*Disponible en la*  
Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE)  
Tel. +41 31 322 44 12  
Fax +41 31 324 13 48  
info@deza.admin.ch  
En español, alemán, inglés y francés

*Concepto y coordinación*  
Servicio temático Saber e Investigación

*Autores*  
Stephanie Colton y Victoria Ward (Sparknow Ltd., Londres)  
Jeannine Brutschin (COSUDE, Servicio temático Saber e Investigación)

*Traducción*  
Benito Salgado

*Ilustraciones*  
Babette Wagenvoort

*Layout*  
Communication Arts, Mark Manion

*Para mayor información sobre el relato / storytelling*  
Servicio temático Saber e Investigación  
knowledgeandresearch@deza.admin.ch  
Tel. +4131 323 38 17  
Fax +4131 323 08 49  
© COSUDE 2006

# GUÍA DEL RELATO

## EL ARTE DE TENDER PUENTES MEDIANTE TÉCNICAS NARRATIVAS

“En muchos relatos había un instante de desesperación, preludio de un viraje decisivo, un instante en el que se llega a exclamar ‘Dios mío, ¿cómo vamos a hacerlo?’. Al escuchar todos esos relatos, parece que esto es muy normal y que es una buena cosa. Ello puede indicar, pues, que antes del cambio a menudo se tiene que pasar por un momento desagradable o difícil.”

*Participante del taller “East meets South”, 2004*

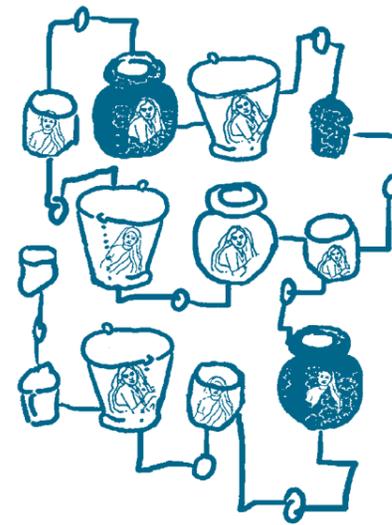
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	5
A) LA VASIJA DE LA INSPIRACIÓN: DIFERENCIA ENTRE UN INFORME Y UN RELATO .....	5
B) OBJETIVO DE ESTA GUÍA .....	6
C) VENTAJAS DEL RELATO .....	7
<b>2. EJERCICIOS DE “CALENTAMIENTO” Y ACTIVIDADES PARA ROMPER EL HIELO</b> .....	8
A) ¿QUIÉN ES UD.? .....	8
B) LUGAR MARCADO CON UNA X .....	8
C) “SÍ, PERO...” “SÍ, Y...” .....	9
D) ¿A QUIÉN PERTENECE ESTO? .....	9
<b>3. PREGUNTAS PARA ENCONTRAR HISTORIAS</b> .....	10
<b>4. ESTRUCTURA DE 7 ELEMENTOS: FORMULACIÓN E INTERCAMBIO DE HISTORIAS</b> ...	12
FICHA: estructura del relato en 7 elementos .....	15
EXPLICACIONES DEL MODELO .....	16
ILUSTRACIÓN: “EMPIEZO A ANDAR” .....	17
<b>5. LISTAS DE CONTROL</b> .....	18
A) LISTA DE CONTROL PARA LOS NARRADORES .....	18
B) LISTA DE CONTROL PARA ANIMADORES Y AUDITORES .....	19
C) LISTA DE CONTROL PARA CREAR UN CONTEXTO NARRATIVO SEGURO Y FECUNDO. . . .	20

<b>6. DISTINTAS TÉCNICAS DE RELATO</b> .....	22
A) OBJETOS Y CARTELES: DESENCADENAR RECUERDOS Y ENCONTRAR HISTORIAS OCULTAS .....	22
B) TARJETAS POSTALES: REUNIR UN VASTO ABANICO DE IDEAS Y OBSERVACIONES .....	23
ILUSTRACIÓN: capitalización de experiencias mediante tarjetas postales .....	24
C) HISTORIAS CON EFECTO “DETONADOR”: UN MEDIO INTERACTIVO PARA INICIAR UN EVENTO Y TEJER RELACIONES .....	28
ILUSTRACIÓN: formación de una comunidad de especialistas en género: un encuentro del corazón y del espíritu .....	30
D) HISTORIA INCONCLUSA: CONTEMPLAR EL FUTURO DESDE EL PRESENTE .....	33
E) HISTORIA FUTURA: ELABORAR UNA VISIÓN COMÚN Y PLANIFICAR UNA ACCIÓN COLECTIVA .....	35
VARIANTE: “Ud. ha ocupado los titulares de los periódicos” .....	36
VARIANTE: “Retratar el futuro” .....	36
FICHA: ¿Qué hace que una historia futura funcione? .....	37
F) HISTORIA EN UNA PALABRA: ENCONTRAR EL SENTIDO EN PALABRAS .....	38
ILUSTRACIÓN: ejemplo de desarrollo de un taller de un día en torno al método “Historia en una palabra” .....	39
G) CONCURSO DE HISTORIAS: PONER A DISPOSICIÓN DEL PÚBLICO LAS EXPERIENCIAS DE CAMPO .....	40
FICHA: Criterios de apreciación para un concurso de historias. ....	43
<b>7. RECAPITULACIÓN DE LOS ELEMENTOS A TOMAR EN CONSIDERACIÓN</b> .....	44

NOTA: las designaciones atribuidas a los distintos métodos o enfoques son nombres de trabajo. Éstas, evidentemente, comportan y mantienen entre ellas múltiples relaciones, solapamientos y ambigüedades. A continuación cuatro definiciones de trabajo.

## 1. Introducción

### A) La vasija de la inspiración: diferencia entre un informe y un relato<sup>1</sup>



Versión A:

En nuestra evaluación de un proyecto en Bangladesh, constatamos enormes diferencias en cuanto a la capacidad de la población para desarrollar soluciones eficaces y sostenibles a los problemas encontrados, por ejemplo, cuando se trata de reemplazar piezas rotas o de desarrollar productos poco onerosos, tales como la construcción de letrinas. Esta evaluación nos permitió sacar algunas lecciones, es decir que deberíamos:

- luchar contra una excesiva dependencia frente a los donantes;
- reconocer y fomentar enfoques emprendedores en la resolución de los problemas;
- identificar las buenas prácticas existentes y reproducibles;
- establecer y reforzar la comunicación entre los pueblos, a fin de facilitar fructuosos intercambios de ideas a nivel local.

<sup>1</sup> Materia prima de una historia (ver pág. 28) contada por Jacques Mader, participante de un taller de formación para formadores, organizado por Sparknow para el personal y las contrapartes de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación en Berna, en diciembre de 2004. Estas dos versiones ilustran la diferencia entre un informe tradicional y un relato personal.



Versión B:

Bangladesh es un lugar realmente impresionante... en un sentido positivo. El año pasado, trabajé en un proyecto de agua y saneamiento. Queríamos promover el uso de letrinas mejoradas, pero al no poder construir las losas y canales de concreto a bajo coste estábamos en un impase. Entonces, alguien me aconsejó ir a ver las letrinas de una mujer del pueblo. Fui a visitarla y le pregunté: "¿puedo ver sus letrinas?". Ella había fabricado letrinas hechas de vasijas de arcilla con el fondo cortado. Luego, con la ayuda de un alfarero de la región, desarrolló una pequeña producción local de vasijas sin fondo para hacer letrinas. ¡Ingenioso!

Unas semanas más tarde, de visita en otro pueblo, vi una bomba manual de agua que estaba rota. No era gran cosa; sólo le faltaba una pequeña pieza. Intrigado, pregunté a los del pueblo: "¿Por qué no reparan su bomba de agua?" Entonces, me respondieron: "esperamos que un donante nos traiga una nueva". A lo que repliqué: "¿por qué no van a visitar a la mujer en aquel pueblo"? Ella ha encontrado un medio para desenvolverse por sí misma".



## B) Objeto de esta guía

### DEFINICIONES

#### Historia

Descripción oral o escrita (en prosa o en verso) de una cadena de eventos reales o imaginarios.

#### Narrativa

Estructura, coherencia u organización subyacente dadas a una serie de actos. Manera en que se encadenan los eventos para dar un sentido y un significado.

#### Investigación narrativa

Intento de destacar episodios susceptibles de iluminar una problemática más vasta y crear comprensión en cuanto a las cualidades de una experiencia que no son fácilmente accesibles mediante otros métodos de análisis.

#### Relato

Acción de relatar o de escribir una historia.

#### Storytelling

Método de origen anglosajón utilizado en la enseñanza y la gestión de conocimientos, que pretende restituir un saber explícito e implícito mediante el relato y la escucha activa de una historia.

#### Trabajo de relato organizacional

Utilización de métodos basados en el relato a fin de alcanzar un objetivo o un efecto específico.

Acto aparentemente simple y familiar, el relato es un medio para evocar emociones fuertes y puntos de vista. En contraste, el hecho de trabajar con relatos en un marco organizacional – para ayudar a la reflexión, constituir comunidades, transferir enseñanzas prácticas o capitalizar experiencias – es más complejo.

Esta guía se concibió a la vez para suscitar la reflexión y dotar de un instrumento práctico a la COSUDE, así como a sus colaboradores y contrapartes. Su contenido les debería permitir adquirir competencias y seguridad como narradores o animadores. Además, les debería ayudar a desarrollar métodos y programas de relato más complejos con miras a facilitar el intercambio de conocimientos, el cambio y la comunicación. En ella encontrarán, sobre todo:

- consejos, modelos e instrumentos que les permiten encontrar, compartir y capitalizar experiencias;
- reflexiones sobre los aspectos prácticos y emocionales del relato;
- un estudio sobre los retos y los riesgos inherentes a la implementación de dichos enfoques;
- ilustraciones de la experiencia de la COSUDE en cuanto a la explotación práctica de los relatos.

La utilización del relato no se presta para todas las situaciones. Los especialistas deben seleccionar las metodologías en base al contexto de su trabajo y de su intención. Algunos métodos, por ejemplo, la introducción generalizada de historias en procesos organizacionales fundamentales, como la evaluación, requieren paciencia y una larga gestión para desarrollar el enfoque adecuado mediante el método de ensayo y error.

Más que definir posibilidades, esta guía intenta esbozarlas y les debería incitar a elaborar su propio repertorio de relatos. Este es el comienzo de una conversación a varias voces. Nos agradecería sobremanera que nos comunicaran sus experiencias en materia de utilización de métodos de relato u otras técnicas narrativas. Para hacerlo, contactar a [knowledgeandresearch@deza.admin.ch](mailto:knowledgeandresearch@deza.admin.ch).

## C) Ventajas del relato

El hecho de recurrir al relato y contar una historia (“storytelling”) incita a los individuos y a los grupos a comunicarse entre sí, a compartir sus experiencias y a reflexionar sobre la práctica de una manera dinámica y creadora de vínculos sostenibles. Historias simples pueden esclarecer realidades complejas y revelar profundas verdades. Al respecto, no se ha de subestimar la fuerza evocadora del detalle. El hecho de contar una historia – y de ser escuchado y comprendido por otras personas – permite adquirir cierta seguridad. Las emociones suscitadas por los relatos de los otros modifican las afinidades y los puntos de vista. Además, la inclusión de elementos narrativos en los informes más tradicionales capta la atención del lector, señalando claramente la importancia concedida a la alternancia de voces y perspectivas.

Las experiencias del relato pueden crear:

- cambios de actitud y de comportamiento,
- una comprensión compartida de las ambiciones y orientaciones futuras,
- el sentimiento de que la persona se ha comprometido completamente (con el corazón y el espíritu) en su trabajo,
- lazos personales sostenibles que sobrepasan la situación inmediata,
- procesos y materiales brutos reutilizables,
- una selección de relatos que exceden el marco anecdótico y que se convierten en pequeñas historias reveladoras de grandes temas.

Más allá de estas intervenciones relativamente básicas, Uds. pueden verse confrontados con retos mucho más complejos, por ejemplo, la implementación de medidas, de una estrategia o de un programa nacional o con la realización de una evaluación. En dicho caso, es necesario adoptar un enfoque más sofisticado, combinando varios métodos o integrando elementos narrativos en sus procesos de una manera más sistemática o estratégica. Aunque estas cuestiones no se abordan en esta guía, ya se han intentado múltiples experiencias de este tipo. Para mayor información, sírvanse contactar a [knowledgeandresearch@deza.admin.ch](mailto:knowledgeandresearch@deza.admin.ch).

## 2. Ejercicios de “calentamiento” y actividades para romper el hielo

Para preparar y crear un entorno propicio para el relato, se pueden utilizar los siguientes ejercicios.

### A) ¿Quién es Ud.?

#### Método

1. Preséntese indicando su nombre, su profesión, un rasgo importante de su personalidad, así como un hecho sorprendente.

*Me llamo Sylvie y trabajo como investigadora para la COSUDE. Mi característica principal es que concedo tiempo a la reflexión en mi trabajo. Una de las cosas que les puede sorprender sobre mí es que me encanta bailar salsa y todos los martes por la noche asisto a un curso de formación en un bar de copas español de Berna, para un día ser profesora de este baile.*

#### Notas explicativas

1. Este tipo de introducción da indicaciones tanto sobre valores personales como corporativos y provoca la reacción siguiente: “¡No sabía eso de Ud.!”
2. Ciertos hechos sorprendentes y detalles aparentemente insignificantes dan vida a sus relatos y pueden ser un medio para abordar la composición de un relato en un taller.

#### Variante

1. En grupos de dos, entrevístense el uno al otro a fin de descubrir un detalle sorprendente (durante 5 minutos, 2 ½ minutos cada uno). Presente a su compañero al grupo.

### B) Lugar marcado con una X

#### Método

1. Piense en una jornada de trabajo en la que Ud. estaba en una situación – favorable o desafiante – que nunca olvidará.
2. Tómese 5 minutos para dibujar la escena marcando con una “X” el lugar donde ocurrió el incidente. Dibuje el mayor número posible de detalles (5 minutos).
3. Tómese 90 segundos cada uno para contar su historia.

#### Notas explicativas

- Dibujar incita a recordar íntegramente el acontecimiento y no sólo un instante crucial. El dibujo también permite acordarse de detalles aparentemente insignificantes y hacer surgir aspectos emocionales ligados a la situación.
- Algunas réplicas para acceder a mayor información contextual y a detalles: ¿en qué momento entró Ud. en la historia? ¿Dónde? ¿Dónde se desarrolló la acción? ¿Dentro? ¿Fuera? ¿Quién? ¿Quién más estaba implicado en esta situación?

### C) “Sí, pero...” “Sí, y...”

#### Método

1. Secuencia realizada de pie, en parejas. El participante A hace sugerencias en el modo imperativo (p. ej., “Vayamos a dar un paseo”, “Tomemos un café”, mientras que el participante B replica sin cesar con la fórmula “Sí, pero...” (p. ej., “Sí, pero estoy cansado” o “Sí, pero no me gusta el café”). Continúen el diálogo durante 2 minutos.
2. Intercambien los roles.
3. Todo el grupo observa a una pareja enfrascada en este diálogo.
4. De nuevo en parejas, entablen un nuevo tipo de diálogo. El participante A hace sugerencias en el modo imperativo y el participante B replica mediante la fórmula “Sí, y...”. A partir de ahí, los dos participantes no cesan de responderse mutuamente “Sí + modo imperativo...” (por ejemplo, “¡tomemos un café!” – “Sí, y ¡comamos también una tarta!” – “Sí, y luego ¡vayamos a pasear!”), y así sucesivamente. Continúen el diálogo durante 2 minutos.
5. Luego, todo el grupo observa a una pareja enfrascada en este diálogo.
6. En grupo, estudien las diferencias entre estos dos tipos de diálogos. ¿Qué se siente tanto en uno como en otro caso? N. B: En general, la gente encuentra el primer diálogo frustrante y, el segundo, motivante y agradable.

#### Notas explicativas

- Decir “Sí, y...” en vez de “Sí, pero...” es un principio de base de toda buena conversación. Los elementos sacados de la experiencia pueden ser aplicados o tomados como referencia durante el resto del taller, a fin de crear un clima de aprendizaje abierto.

### D) “¿De quién es esto?”

#### Método

1. Traiga un objeto que cuente una historia sobre Ud. mismo y manténgalo oculto (puede tratarse de un objeto de familia, de un recuerdo de viaje, etc.).
2. En grupos de 4 y manteniendo los objetos fuera del alcance visual de los otros grupos, compartan las historias que se esconden detrás de dichos objetos.
3. Se selecciona a otra persona – no a la dueña del objeto – para contar nuevamente la historia a los otros grupos de manera convincente, como si se tratara de su propio objeto y de su historia.
4. Luego, los otros grupos deben adivinar de quién era el objeto y la historia originalmente.

#### Notas explicativas

- Es un medio útil para descubrir cosas insólitas sobre la gente. Además, el ejercicio puede ser fuente de discusión sobre la utilización de los objetos en el relato y la representación de una historia o sobre sus aportes en la apropiación de una historia contada por otra persona.

### 3. Preguntas para encontrar historias

Las preguntas más abajo les pueden ayudar a evocar historias personales o historias de otros. Simples, abiertas e interesadas, dichas preguntas les permiten abrir perspectivas en una conversación.

“Hábleme de un tiempo cuando...”  
 “Hábleme de un momento cuando...”  
 “Piense en un ejemplo en el que...”

- Ud. o su equipo se vieron confrontados con un dilema en un proyecto.
- Ud. o su equipo vivieron un giro crucial en un proyecto.
- Ud. afrontó una crisis real en un proyecto. ¿Qué pasó antes, durante y después?
- Ud. se sintió realmente orgulloso de formar parte de algo.
- Ud. tomó un riesgo real y ello valió la pena o fue inútil.
- Ud. estuvo muy inspirado por lo que pasaba a su alrededor.
- Ud. encontró un obstáculo y lo superó.
- Ud. vio uno de los valores de su organización encarnarse/vivirse.
- Sus partenariados funcionaban perfectamente bien.
- Ud. constató cambios positivos como resultado de su trabajo.

Las preguntas abiertas que comienzan más bien con “cómo” (perspectiva del relato) que con “por qué” (perspectiva analítica), pueden evitar una actitud defensiva del narrador y permitirle concentrarse en su historia. Asimismo, es útil incitar a los participantes a contar sus historias en la primera persona del singular (“yo”), en lugar de los pronombres “ellos” o “nosotros”. Para obtener una historia como resultado de una entrevista, se puede recurrir a varios elementos de recuerdo. A continuación, una trama extraída de un documento inicialmente utilizado en un concurso de las mejores historias, organizado por Sparknow:

<b>Situar la escena</b>	“Me gustaría que contara su historia en sus propias palabras a fin de que yo me ponga en su lugar. “¿Está listo para comenzar?” Tómese un instante para reunir sus recuerdos”.
<b>Comenzar el relato</b>	“Cuénteme la primera vez que Ud. participó / vio al señor X / empezó a hacer X. ¿Cómo comenzó todo?”
<b>Cuando las cosas son muy generales</b>	“¿Cuáles fueron los momentos memorables?” o “¿Por ejemplo?” o “¿Puede darme un ejemplo particularmente elocuente?”
<b>Calificar y precisar el o los momentos claves</b>	“¿Puede precisar el momento en que Ud. realmente sintió que su acción tenía efectos importantes? ¿Qué sintió entonces?”
<b>Recurrir a las emociones, encontrar momentos cruciales</b>	“¿Se acuerda de un momento mágico o conmovedor? Uno que se haya grabado en su memoria, seguido de otros comentarios, tales como “¿Qué sintió Ud.?” o “Debió de haberse sentido orgulloso de haberlo vivido”.
<b>Definir públicos potenciales y mensajes claves</b>	“¿A qué personas se dirige esta historia?” “Si le contara esta historia a X, ¿qué mensajes claves le gustaría transmitir?”
<b>Encontrar un título pegadizo</b>	“Al escuchar su relato, observé varios giros de frases elegantes. Si esta historia fuera un libro, ¿cuál sería su título? ¿Puedo sugerirle X?” Nota: esta es una parte muy importante del proceso. El título debe contener la esencia de la historia y hacerla memorable. La gente aprecia también que Ud. repita sus palabras: se siente a la vez escuchada y creativa.
<b>Ahondar profundamente</b>	El relato adquiere intensidad cuando es estimulado por reacciones como “parece que ha tenido mucho que hacer ...” etc.
<b>Modular las preguntas (directas / indirectas)</b>	Las preguntas directas (por ejemplo, “¿Sintió miedo?”) pueden intimidar y bloquear a la gente. En cambio, las preguntas más indirectas pueden suscitar recuerdos más profundos y desarrollar cierta empatía (por ejemplo, “Tuve la impresión que fue espantoso, ¿no?”).
<b>Interrumpir el relato</b>	Interrumpir un relato – para verificar hechos o expresar sorpresa – puede hacer que éste adquiriera un giro diferente del que inicialmente quería imprimirle el narrador. Es importante, pues, contener su sorpresa a fin de evitar que el relato se desvíe de su dirección original.
<b>Recurrir al silencio</b>	Hacer largas pausas puede parecer artificial, pero permite que la historia se despliegue.

## 4. Estructura de 7 elementos: formulación e intercambio de historias

*Basado en la estructura clásica del relato, este modelo a la vez simple y flexible, les permite obtener y formular todo tipo de historias.*

Cuando este modelo fue lanzado públicamente por primera vez en un taller de intercambio de saber del Banco Mundial en junio del 2004, uno de los principales responsables de este organismo internacional lo presentó como “un pequeño truco de magia”. Desde entonces, ha sido ampliamente adoptado por las agencias de desarrollo y organizaciones no gubernamentales del mundo entero, sobre todo por su simplicidad. Sin embargo, no ha de olvidarse que este modelo es una etapa intermedia, cuyo objetivo es ayudar a personas y grupos a compilar y enriquecer recuerdos de sus experiencias. La mejor manera de recontar una historia es poner de lado el modelo y hablar con el corazón. Si es necesaria una grabación, ésta se puede efectuar con material audio o vídeo y luego se ha de transcribir, a fin de conservar toda la fuerza de la palabra hablada.

### Método de trabajo en parejas

1. Cierre los ojos un instante y **piense en un momento** en respuesta a una pregunta específica que se le podría plantear o que Ud. mismo podría plantearse. Por ejemplo, un momento en que se sintió orgulloso de pertenecer a una comunidad, un momento en que debió adoptar una decisión difícil, un momento en que estuvo bloqueado en un proyecto y no sabía qué rumbo tomar. Tome notas sucintas en una tarjeta postal pensando: “¿qué necesitan saber los otros sobre mi historia?”.
2. **Únase a un compañero** y preséntesele.
3. **Cuente su historia** a cada uno por turno, describiendo lo que sucedió antes, durante y después del cambio. Esfuércese por trasladar a su compañero a ese tiempo y espacio, creando imágenes visuales fuertes ligadas a una secuencia clara. **No anote nada.**
4. Ahora, utilice una copia en formato A3 del modelo de la pág. 15 a fin **de afinar y ahondar en la historia.** Esta etapa se desarrolla en

forma de conversación. El compañero actúa de escriba y entrevistador, plantea todas las preguntas que le permiten tanto a uno como al otro lograr una mejor comprensión. De hecho, el compañero “cava más hondo”, intentando espigar aquí y allí los detalles que permitan llevar la historia hacia una conclusión sólida y satisfactoria. Tener presente que cada historia relata el paso de un status quo a otro. Antes de culminar el relato, tiene que estar claro el cambio implícito contenido en la historia o, por lo menos, el cambio que Ud. más quiere comunicar.

5. **Termine dándole un nombre a la historia** y escribiendo los nombres de los coautores sobre el modelo.
6. Una vez reunidos estos elementos, **ensaye** unos minutos **con el nuevo narrador**, de manera que pueda contar la historia con el corazón, sin tener que apoyarse en el modelo.
7. A manera de conclusión, el narrador da el permiso a su **compañero para que cuente la historia a un grupo ampliado.** Esto a fin de asegurar que otra persona se acuerde de la historia y que se retenga lo esencial. Otra solución es que la persona que haya facilitado el relato puede poner nombre a la historia y presentar al narrador para que el partneriado sea mantenido y reconocido de una manera diferente.

### Variante para un trabajo individual

Este modelo también puede ser utilizado por todo aquel que desee acordarse de un episodio en particular. Sería una buena idea que dicha persona encontrara a otra para ensayar con ella la historia o para practicarla en voz alta antes de utilizarla con otros.

### Variante para un trabajo en grupo ampliado

Las parejas pueden compartir sus historias y luego unirse a dos otras personas para formar un grupo de cuatro y contarse nuevamente sus cuatro historias. Una de las cuatro historias es seleccionada para ser estudiada más en detalle y, en ese momento, se introduce el modelo. Las instrucciones del animador pueden ser una invitación a hacer un relato fiel a la realidad o a elaborar una versión más ficcional de la historia.

El empleo de esta estructura para crear una historia de grupo factual o ficcional (alegórica), por ejemplo, en torno a un rotafolios, puede resultar una experiencia altamente beneficiosa, puesto que estimula la creatividad y fomenta una conversación viva.

Antes de contar la historia seleccionada a los otros grupos, el narrador debe evocar brevemente los temas de los otros relatos abordados en el seno del grupo.

Si la capitalización de la experiencia es importante, Ud. puede anotar los elementos claves de las cuatro primeras historias en tarjetas postales antes de seleccionar una para estudiar más en detalle con el modelo.

Si una historia aborda un tema sensible, Ud. quizás tenga que recurrir a historias “fccionales”, es decir, a relatos que mezclen elementos de orden factual y ficcional. Este proceder puede resultar muy útil cuando desea escribir una historia con resonancias particulares para un grupo (por ejemplo, en cuanto a su identidad o a su cultura organizacional) o transmitir verdades difíciles a su auditorio (por ejemplo, cuando las lecciones aprendidas fueron fruto de una dura y amarga experiencia y que ciertos detalles deben ser modificados, a fin de proteger la identidad de las personas concernidas).

**OBSERVACIONES PARA ENCONTRAR Y EMPLEAR MOMENTOS CRUCIALES**

“En muchos relatos había un instante de desesperación, preludio de un viraje decisivo, un instante en el que se llega a exclamar ‘Dios mío, ¿cómo vamos a hacerlo?’. Al escuchar todos esos relatos, parece que esto es muy normal y que es una buena cosa. Ello puede indicar, pues, que antes del cambio a menudo se tiene que pasar por un momento desagradable o difícil.”

Participante del taller East meets South (2004)

Los momentos cruciales son aquellos eventos pivotaes de la vida cotidiana en los que nos hallamos ante una elección difícil, una situación de crisis o de conflicto o cuando algo cambia, ya sea para lo mejor o para lo peor. Son momentos que a menudo están ligados a una lección importante y a una toma de conciencia. Compartir historias centradas en torno a estos momentos cruciales permite, pues, sacar valiosas enseñanzas.

Lo más difícil consiste en identificar en un proceso más largo, por ejemplo, en un proyecto quinquenal, el momento o el episodio crucial que servirá de punto de arranque para el relato. Diferentes momentos cruciales pueden ser, pues, pertinentes para transmitir diversos mensajes.

Para lograr identificar estos momentos claves, he aquí algunos consejos:

- **Sea preciso en la formulación de la frase.** La cuestión “Piense en un momento en el que las cosas se desarrollaron realmente bien en este proyecto” es más probable que dé lugar a un relato menos personal que la cuestión “Piense en un momento en

el que Ud. se sintió orgulloso de participar en algo durante este proyecto”. A menudo, los relatos personales aportan enseñanzas más valiosas.

- **Pida a cada participante identificar varios momentos cruciales.** Dichos momentos, propios de cada uno de los participantes, se pueden anotar en tarjetas postales que luego se clasifican y ponen en la pared. Después, los grupos escogen los momentos más marcantes y utilizan la estructura de 7 elementos para proporcionar mayores detalles, ya sea a través de la experiencia de una persona en particular o de la del grupo. El momento crucial, por ejemplo, “el debacle de Djibouti”, señala su importancia e indica el tipo de momento clave de la historia, sirviendo así de valiosa ayuda memoria y despertando el interés.
- **Utilice los momentos cruciales para imaginar resultados diferentes.** Ud. puede contar una historia inconclusa (ver pág. 33) en torno a estos momentos precisos y luego plantear la siguiente pregunta: “¿Qué habría pasado si las cosas hubieran ido mejor o peor?”.
- **Entreviste a los miembros de un equipo de proyecto y pregúnteles individualmente:** “¿Cuáles fueron los momentos más importantes para Ud.?”. Establezca luego una cronología para dar una visión de conjunto. Esta cronología hará aparecer inevitablemente divergencias que podrán servir de base para orientar la reflexión del grupo o la evaluación.

**FICHA: Estructura compuesta por 7 elementos**

<p><b>TÍTULO:</b>  <b>NOMBRE DEL NARRADOR ORIGINAL:</b>  <b>NOMBRE(S) DEL AUDITOR/DE LOS AUDITORES:</b></p>	
<p><b>CONTEXTO</b>                  Sitúa la escena en el tiempo y en el espacio</p>	
<p><b>TEATRO DE LA ACCIÓN</b>                  Precisa el lugar donde se desarrolla la acción</p>	
<p><b>PERSONAJES</b>                  Distribución, atributos descriptivos y roles en la historia</p>	
<p><b>RETO</b>                  Problema o misión que desata la acción</p>	
<p><b>ACCIÓN</b>                  Cadena de eventos antes, durante y después del momento crucial</p>	<p><i>El momento crucial de la historia fue ...</i></p>
<p><b>RESOLUCIÓN</b>                  Desenlace con lección o mensaje</p>	
<p><b>IMÁGENES Y OBJETOS</b>                  Como ayuda memoria para contar la historia</p>	<p><i>[Favor agregar aquí fotos o ilustraciones]</i></p>

### Explicaciones del modelo

**TÍTULO:** un título pegadizo e imaginativo transmite lo que es la esencia de la historia y permite una mejor memorización. Ello prolonga la “duración de vida” de la historia y de los mensajes y lecciones en ella contenidos. Es preferible formular el título una vez que la historia sea clara.

**NOMBRE DEL NARRADOR ORIGINAL:** contar una historia es dar un poco de sí. Es, pues, una buena práctica indicar el nombre del narrador original.

**NOMBRE(S) DEL AUDITOR / DE LOS AUDITORES:** una vez contada la historia, ésta le pertenece tanto al narrador como a los auditores. Mencione a los otros miembros del grupo, ya que su interpretación de la historia que han escuchado afectará a la versión final que ellos reportarán.

**CONTEXTO:** el narrador debe situar el contexto a fin de que los auditores puedan entrar en relato y ponerse en su lugar. Puesto que las historias se recuerdan como una sucesión de imágenes y no como palabras, el narrador debe intentar emplear un lenguaje que imprima imágenes en la mente de los auditores. El contexto representa el marco general – histórico, geográfico, social, económico, medioambiental y cultural – en el que tuvieron lugar los hechos.

**TEATRO DE LA ACCIÓN:** se trata de precisar el o los lugares donde se desarrollaron los principales hechos de la historia.

**PERSONAJES:** escoja y describa al personaje principal de la historia (se trata de un testimonio de carácter personal, ¡de Ud. mismo!). Luego, describa a los otros protagonistas, mencionando uno o dos detalles que permitan darles vida. Escoja el punto de vista a partir del que será contada la historia y con el que se identificarán los auditores.

**RETO:** todo relato implica la solución de un dilema o de un problema. Precise la amplitud del reto que debieron afrontar los personajes y qué estaba en juego.

**ACCIÓN:** ¿qué pasó luego? El auditorio está curioso por saberlo. Es el momento en el que Ud. relata los hechos tal como ocurrieron. Intente recordar cuándo se produjeron los momentos cruciales y cuáles fueron las grandes decisiones y sus consecuencias. Indique claramente los factores (incluidas las personas) que permitieron u obstaculizaron la solución del problema.

**RESOLUCIÓN:** ¿cómo acabó la historia? ¿Cómo se resolvieron las cosas? Describa lo que ha cambiado como resultado de los hechos descritos. Concluya diciendo “...y la moraleja de la historia...” o mejor aún, deje el relato abierto y pregunte a los auditores lo que han aprendido o qué lecciones han sacado de esta historia.

**IMÁGENES Y OBJETOS:** en vista de que nuestros recuerdos narrativos se basan en imágenes y no en palabras, utilice este espacio para esbozar imágenes que desearía transmitir a sus auditores. Son elementos de la historia de los que se acordarán mejor.

## ILUSTRACIÓN:

“Empiezo a andar”, historia contada en el taller cultural East Meets South (2004)

“Empiezo a andar” por Diego Gradis, con Hebba Sherif, Joelle Come y Toni Linder	
<b>CONTEXTO</b>	A más de 4.000 metros de altitud, montaña hostil al norte de la Cordillera de los Andes en Perú, viento, sol, hambre.
<b>TEATRO de la acción</b>	Pueblo de Chuco-cajamarca, Perú.
<b>PERSONAJES</b>	Pascual Sánchez, campesino y bibliotecario autodidacta; Diego, el abogado; su esposa Christiane y un sacerdote alemán que viven todos en ese lugar.
<b>RETO</b>	Encontrar su propio camino; la agricultura como punto de partida para el desarrollo.
<b>ACCIÓN</b>	Pascual: “Tenemos un sueño. Queremos poner en un LIBRO lo que somos, quiénes somos. Para existir debemos estar en un libro”. Diego: “Me hizo comprender cómo podía ayudarle a realizar su sueño”. Un sueño (cuestión) y una preocupación (respuesta) se encontraron.
<b>RESOLUCIÓN</b>	Nada puede impedir los sueños. El hecho de recurrir a instrumentos culturales externos puede permitir afirmar su identidad.
<b>ILUSTRACIONES</b>	Un campesino mirando las imágenes de SU mundo en un libro que lleva consigo en una bolsa. [Objeto: libro verde <i>Biblioteca Campesina – Empiezo a andar: Reflexiones Campesinas Sobre la Tradición Andina.</i> ]

“¿Cuáles fueron las otras historias contadas por mis colegas? Toni nos contó del “estado de ánimo” a través de la música en Nicaragua. Joelle nos contó cómo los rumanos – tras un buen vaso de vino y una buena discusión – terminaron hablando de cine. Hebba, originario de Egipto, evocó a una persona venida a Suiza para estudiar a ciertos artistas y comprender cómo el arte no es necesariamente un instrumento político para un sistema nacional.

Mi testimonio es el relato de una historia que tiene lugar en el norte de Perú. Como abogado, siempre me he planteado si la cultura – ya sea en Egipto, Rumania o Nicaragua – no era un pretexto para encontrarse a sí mismo o existir como ser humano o grupo. Si Ud. va a un lugar específico del norte de Perú, verá a un anciano descalzo con un quipe a su espalda, su bastón y un sombrero de paja grande. El hombre está cansado. Se detiene, pone su quipe al lado y saca uno de estos libros. No lee, pero el libro puede ser mucho más importante que la lectura. Contiene imágenes, nombres que él puede leer y algunas imágenes que le parecen familiares. Él existe como campesino porque está en un libro.

En 1986, caminando por la montaña con mi mujer y llevando una pesada mochila a la espalda, pasé

una noche con Pascual, campesino y bibliotecario autodidacta que poseía una veintena de libros dispuestos en una estantería. Hablamos toda la noche. Él me preguntó cuáles eran las prioridades de la política exterior de Mitterrand y me contó su sueño. Me dijo que cavaba papas durante el día y que en la noche, la gente del pueblo venía a reunirse a su casa. Cada uno traía un libro y se sentaba alrededor de la lumbre para una sesión de lectura semanal. En el fondo, piensan: “tenemos una parte de nosotros que también posee valor. Si una cosa es valiosa tiene que estar en el libro”. Esa es la idea central: “valiosa, en un libro”.

El momento crucial de esta conversación fue cuando le dije: “Hazlo”. Tienes un sueño, realízalo. Tú y 500 otros bibliotecarios deberían reunirse y llevar sus sueños al papel. Fue en ese momento cuando me comprometí con la organización para la que trabajo actualmente. Su sueño permitió que mi interrogante se hiciera realidad. Yo quería que se realizara su sueño. Uno de los animadores era de la COSUDE y dijo: “OK, responde a tu pregunta, haz que su sueño se haga realidad”. Siete años después, hay una enciclopedia de 20 volúmenes. No había ni antropólogos ni historiadores. La realizaron ellos mismos.

## 5. Listas de control

### A) Lista de control para los narradores

#### RECORDAR

Cuente únicamente historias que revistan importancia para Ud.

Póngase en lugar de un miembro del auditorio en particular e imagine a aquéllos que escucharán su historia.

Cuente una historia sobre un momento, un lugar y un evento particular. Entre en esos pequeños detalles que dan vida a su escena y emplee un lenguaje vivo (conceptos demasiado generalizados corren el riesgo de confundir a los auditores).

Bosquee dibujos. Los auditores retendrán secuencias de imágenes y no las palabras.

Ensaye con un compañero. Cuénteles la historia. Pídale que él se la cuente a su vez para que Ud. pueda evaluar si la estructura, los mensajes y las imágenes son bastante claros.

Piense en su relación con la historia. ¿Es Ud. uno de los protagonistas? ¿Está contando la historia de otro? ¿Debe indicar que ha "tomado prestada" la historia? ¿Debe contarla de manera anónima a fin de proteger al narrador o a los personajes originales?

Disimule los lugares y los nombres si los contenidos son "sensibles".

Piense en los soportes que podría utilizar: imágenes, sonidos, objetos.

Piense si va a introducir la historia o si va a deslizarla en los procedimientos sin anunciarla antes.

Evite demasiadas explicaciones, lecciones y moralejas que más bien "cierran" la historia en lugar de dejarla abierta para que los auditores saquen sus propias conclusiones.

#### NOTAS

### B) Lista de control para los animadores y los auditores

#### RECORDAR

Asegúrese de dar suficiente tiempo a los narradores (en una entrevista o en un taller) para que puedan presentarse brevemente antes de comenzar a trabajar sobre las historias compartidas.

Anime a la gente a hablar de su experiencia personal siempre en primera persona para así poder situarla en la historia (y no con el pronombre "nosotros", demasiado general) y a integrar detalles aparentemente insignificantes, a fin de dar color y tono a la historia.

No interrumpa al narrador a menos que sea absolutamente necesario.

Intente que el narrador retome el hilo del relato ("¿qué pasó?") si se lanza demasiado pronto en el análisis ("¿por qué pasó?").

Antes de grabar la historia de una persona, pídale su autorización y clarifique todo lo relacionado con la confidencialidad y el anonimato. Antes de toda reutilización pública, pida de nuevo la autorización al narrador original, haya habido o no cambios de fondo o de forma en el relato.

Pruebe el material de grabación antes de utilizarlo y asegúrese de que tiene un cargador o pilas de recambio.

Elija o cree un espacio neutro, seguro, por ejemplo, un pequeño café al exterior del evento o una sala de reunión tranquila. Piense en qué terreno se encuentra y en qué ello puede afectar al relato.

Recuerde que contar una historia exige cierta reciprocidad y mutualidad. Comience, quizás, contando una anécdota personal.

A menudo, la gente se muestra muy competitiva cuando cuenta historias en grupo. Especifique que cada aporte tiene valor y que el énfasis está en la calidad de la historia y en sus mensajes y no en el desempeño.

Limite el tiempo impartido. Ello puede ayudar al narrador a condensar su historia en la forma más sucinta.

Puede resultar útil dotarse de un instrumento – maracas, campanilla, batuta – para dirigir la discusión y cambiar de contexto sin hablar.

#### NOTAS

### C) Lista de control para crear un contexto narrativo fecundo

#### RECORDAR

A fin de permitir que todos se beneficien de esta experiencia, se ha de instaurar un espacio que permita:

- expresar ideas en una atmósfera sana y basada en la confianza. Se ha de dar preferencia a los “Sí, y...” en vez de a los “Sí, pero...”. Favorezca la eclosión de ideas, no las bloquee;
- ser honesto sin agresividad;
- trabajar con el “espacio de demarcación”: espacio entre “yo” y “tú” en el que puede surgir una nueva comprensión;
- reconocer los problemas y dificultades susceptibles de limitar o bloquear el compromiso de cada uno;
- considerar la manera en que los elementos surgidos, los resultados obtenidos y las conversaciones puedan ser utilizados ulteriormente;
- establecer un cierto tempo y un ritmo productivo, lento en determinados momentos, más rápido en otros, no necesariamente ateniéndose a un rígido empleo del tiempo preestablecido, sino más bien en respuesta al desarrollo del intercambio de la experiencia.

#### NOTAS

##### LA CARPA DEL STORYTELLING

Extracto de una nota informativa con ocasión de la instalación de la carpa beduina en el coloquio Dare to Share Fair, (2004)

“Cuando entre en esta carpa, no sentirá lo mismo que en el resto del lugar del coloquio. En cuanto penetre en ella, se le pedirá sacarse los zapatos y dejarlos en la entrada. Una persona le acogerá con una jarra y una jofaina y, cuando Ud. llegue, le lavará las manos con agua perfumada con flores de azahar. Ud. entrará en un recinto apacible y lleno de color que le invita a relajarse y a largas conversaciones. El interior, perfumado de incienso, ofrece un ambiente íntimo. Las paredes están tapizadas en telas y tejidos de colores de todo el mundo y el suelo está cubierto de alfombras, pequeños tapices y cojines cálidos y cómodos. Las personas están sentadas cómodamente en el suelo en círculo, alrededor de mesas bajas. Una persona pasará con una bandeja de delicias turcas y llenará su vaso con té de menta. En una pequeña esquina sombría, eventualmente iluminada con una vela, estará instalado un gran baúl de madera – un cofre de tesoro con objetos del mundo entero lleno hasta el borde – evocaciones de todos los continentes, artículos extraños y sorprendentes con características inhabituales, así como cosas corrientes de la vida cotidiana. Este baúl permanecerá en la esquina, despertando la curiosidad hasta que el taller esté en su apogeo.

Durante el coloquio Dare to Share, esta habitación servirá de lugar de relajamiento, permitiéndole a cada uno disfrutar de la compañía de otras personas. Entre los talleres, la carpa hará de espacio protegido, favorecerá la reflexión personal y los encuentros enriquecedores entre amigos y extraños, a fin de permitir el intercambio de historias y experiencias que los participantes creen que podrían ser útiles para otros. Asimismo, estará destinada a crear una ruptura con los modelos de actividad normales, así como un “lugar de escala” propicio para un intercambio profundo. Fuera de la carpa, preveremos espacio para una instalación que nacerá de los resultados de las conversaciones que están teniendo lugar dentro”.

## 6. Distintas técnicas de relato

### A) Objetos y carteles – desencadenar recuerdos y encontrar historias ocultas

Algunos objetos y carteles pueden crear una experiencia física y constituir un buen medio para recopilar y transmitir cálidos y sorprendentes recuerdos.

#### Material sugerido

Mesa grande bien iluminada para formar un tablero

Cámaras fotográficas numéricas y polaroides

Mantel blanco o multicolor

Superficies verticales (por ejemplo, tabloncitos de anuncios)

Alfileres sólidos para fijar los objetos

Cuerda y pinzas de ropa

Bolsitas de plástico transparentes para colgar los objetos

Cordel, tijeras, pegamento

En su trabajo con el relato, puede recurrir a objetos que le permitan revivir el recuerdo de ciertas experiencias. Los objetos – a diferencia de las palabras impresas en papel – tienen el poder de evocar y contener historias, así como de vehicular cualidades simbólicas. Al representar una idea o una experiencia, facilitan la evocación de recuerdos y permiten ahondar en una conversación. Por su carácter material, estos objetos pueden constituir colecciones, exposiciones o carteles y despertar el interés de quienes los contemplan, permitiendo, así, una visualización de ciertos rasgos distintivos.

#### Principales aplicaciones

Reflexión sobre nuestra acción (COSUDE) – Comprensión de las diferencias de valores  
Constitución de comunidades – Instauración de una cierta “química”, clima de confianza e identidad  
Aprendizaje mutuo e innovación – Apertura a ideas y relaciones nuevas.

#### Método

Con los objetos, se puede hacer todo tipo de cosas, por ejemplo, recurriendo a artistas de instalaciones, a clasificaciones o a exposiciones. He aquí un ejemplo extraído del coloquio Dare to Share, celebrado en la sede de la COSUDE en marzo del 2004. En esta ocasión, Sparknow realizó dos talleres experimentales en la carpa beduina, empleando objetos destinados a suscitar y a transmitir conocimientos. El procedimiento empleado fue el siguiente:

1. Se envió un mensaje por correo electrónico a todos los miembros de la organización para pedirles objetos interesantes del mundo entero. El llamamiento fue escuchado y en seguida afluyeron las respuestas.
2. Antes del taller, los animadores recuperaron la caja de objetos y expusieron su contenido sobre una mesa, incitando a los que pasaban a detenerse y a observar.
3. A la llegada de los participantes del taller, se

les invitó a **seleccionar un objeto** que les permitiera contar una historia sobre un momento en el que se habían sentido integrados en una comunidad de trabajo.

4. Los participantes formaron grupos de cuatro personas para **compartir oralmente sus historias personales**. En esta etapa, no había ningún soporte escrito.
5. Luego, los animadores pidieron a cada grupo que **seleccionara una historia y que la desarrollara en profundidad**, o que creara una nueva haciendo la síntesis de las 4 historias, o combinando ciertos elementos de cada una.
6. Entonces, los grupos utilizaron la estructura compuesta por 7 elementos (ver pág. 15) para estructurar su historia. A los narradores originales se les prohibió participar en la redacción. Este proceso de afinamiento en grupo permitió a los narradores clarificar el mensaje, el sentido y la coherencia de sus relatos.
7. **Un nuevo narrador** de cada grupo contó la historia seleccionada a la asamblea, utilizando los objetos como soporte.
8. La sesión concluyó con **una discusión sobre los distintos temas** evocados, luego los objetos y las historias de grupo fueron colocados en un tablero contiguo a la carpa, destinado a ser enriquecido con los distintos aportes.

#### Variantes

En el momento de la fase de evaluación o de reflexión sobre las lecciones aprendidas, se invita a los principales miembros del proyecto a traer un objeto que, según ellos, simbolice la historia en el momento en que ellos adquirieron una importante toma de conciencia o aprendieron una valiosa lección. Las historias se cuentan en público y se anotan en etiquetas adheridas a los objetos, o se fotografían los objetos para formar un cartel. Esto se puede convertir en libro de recuerdos.

<http://www.tamarackcommunity.ca/g4s133.html>  
El juego de la piedra, de Joe Schaffer, utiliza la creación silenciosa de una escultura de piedra para “posicionar a los participantes como narradores y testigos cuando experimentan el significado”. (En inglés únicamente).

### B) Tarjetas postales – reunir un vasto abanico de ideas y de observaciones

Para reunir y anotar observaciones y resúmenes de historias, este método utiliza tarjetas postales normales. Se trata de una metáfora, de un medio para hacer la relación entre la imagen sugerida por la historia y los mensajes que emanan de ella.

#### Método

1. Únase a otra persona.
2. En grupo de dos, cuéntense mutuamente una historia breve en respuesta a una cuestión planteada. Por ejemplo, hable de una época en la que tuvo la experiencia de un buen partenariado; evoque un momento en el que plantó cara a las autoridades para permitir la prosecución de un proyecto. Tómense 2 minutos cada uno (no interrumpir, excepto para verificar que Ud. ha comprendido bien).
3. En grupos de dos, mantengan una conversación durante 2 minutos: ¿qué elementos aseguraron su buen desarrollo? Resuma la historia en un lado de la tarjeta postal, asegurándose de no olvidar ninguna palabra importante empleada en el relato. Luego, convenga en uno o dos títulos que sinteticen el mensaje de la historia y anótelo(s) en la parte derecha de la tarjeta:
4. Únase a otras dos personas para formar un grupo de cuatro. Cuenten de nuevo sus cuatro historias.
5. Entreguen sus tarjetas postales al animador. Tómense unos minutos para explicar todas las cosas importantes que resultaron de sus discusiones en pequeños grupos.
6. Luego, las tarjetas se pueden utilizar para compartir las experiencias con el grupo ampliado y crear una exposición que recuerde el taller.
7. Si hay un relator en el taller, se pueden realizar breves entrevistas para permitir la capitalización de la experiencia para aquéllos que no estaban allí.

#### Variantes

Utilicen tarjetas postales para compilar información del mundo entero o para permitir a las personas presentarse unas a otras al comienzo de la sesión.

En grupo ampliado, después de la etapa 4, busquen a otro grupo de cuatro y compartan sus tarjetas postales. ¿Existen observaciones susceptibles de constituir principios importantes para desarrollar la comprensión de la COSUDE sobre el tema?

Utilicen tarjetas postales para identificar, al inicio, los momentos cruciales del proyecto que pueden ser desarrollados luego, gracias a la estructura de los 7 elementos.

#### Notas explicativas

- Se trata de una técnica desarrollada por Sparknow para capitalizar y consolidar breves momentos de experiencia privados, evocados oralmente. El hecho de colgar el conjunto de tarjetas postales en una pared grande ayuda a los participantes a percibir mejor las relaciones entre dos experiencias, que de otra manera serían difíciles de detectar. Este método se basa en un principio, según el cual, temas de naturaleza abstracta o de importancia estratégica pueden surgir directamente de experiencias individuales y de palabras informales y permanecer conectados con estas últimas.



Tarjeta postal generada en un evento de aprendizaje para la capitalización de experiencias en materia de gestión de recursos hídricos, facilitada por Intercooperation en Hyderabad, India (diciembre 2005)



Participantes del taller East Meets South escribieron noticias de los proyectos en tarjetas postales y las sujetaron a un mapa mundial. Se utilizó un cordel de color para mostrar las conexiones entre las experiencias

## ILUSTRACIÓN:

### Capitalización de experiencias mediante tarjetas postales

*Ejemplo de utilización del storytelling por Intercooperation para capitalizar experiencias en el campo de la gestión del agua en India, Bolivia y Malí.*

#### Introducción

La división Recursos Humanos + Medio Ambiente de la COSUDE lanzó por un período de dos años una iniciativa titulada “Capitalization of experiences, water, land and people” (CE WLP). Su objetivo es compartir y profundizar la base de conocimientos de la COSUDE y de sus contrapartes en materia de gestión de los recursos hídricos. El proceso se basa en el análisis de las experiencias adquiridas en el marco de programas de desarrollo de las cuencas hidrográficas en India, Bolivia y Malí. Esta iniciativa se centra en el aprendizaje a través de la práctica y, por consiguiente, en los eventos de transmisión del saber en los que los “detentores de experiencias”, es decir los miembros del grupo de aprendizaje, se reúnen, analizan e intercambian sus experiencias.

En India, la primera reunión del grupo de aprendizaje, compuesto por una veintena de personas, tuvo lugar en diciembre del 2005. Nosotros en Intercooperation, encargados de facilitar esta iniciativa, debíamos determinar un método susceptible de desatar un proceso de aprendizaje que se tradujera en progresos tangibles para las personas y sus organizaciones. Para nosotros el reto era, pues, adoptar un método que suscitara el interés, garantizara el compromiso de todos, dando al mismo tiempo a todos la sensación siguiente: “Hemos aprendido algo. Este proceso hace avanzar las cosas y sale de lo común”. Nosotros llegamos a la conclusión de que el storytelling sería un método idóneo.

#### Lo que hicimos

Abrimos la sesión contando una historia sacada de una experiencia vivida. Ésta comenzaba así: “Estaba de visita en un pueblo situado en una cuenca hidrográfica... De repente, un hombre que, casualmente, era un antiguo sarpanch y ex-miembro de la Sociedad de Desarrollo del Pueblo y que hasta entonces había escuchado en silencio, sentado sobre un peñasco, saltó a tierra y dijo...”.

Utilizamos esta anécdota para explicar la diferencia entre una historia que narra una experiencia vivida – algo desconocido para los participantes – y una presentación de principios abstractos, de enfoques conceptuales y de éxitos políticamente correctos en materia de trabajos sobre las cuencas hidrográficas – todo tipo de cosas que constituyen lo habitual de este tipo de encuentros.

Luego, invitamos a los participantes a contar una historia sobre un caso preciso que les había permitido extraer valiosas lecciones sobre la importancia de un buen dispositivo institucional para una gestión sostenible de los recursos hídricos. Este último era el foco temático de nuestro taller. Para ello, adoptamos un proceso en tres etapas, como sigue:

#### Método

1. Únase a un compañero (alguien a quien no conozca muy bien) y cuéntense por turno una historia personal (durante 5 a 6 minutos cada uno).
2. Cada pareja busca a otra pareja para trabajar en grupo de cuatro:
  - Cuenten de nuevo las cuatro historias.
  - En cuatro tarjetas postales, anoten el título, los elementos claves y las principales lecciones de cada historia.
  - Seleccionen una historia para contar en la asamblea plenaria.
  - Retrabajen la historia seleccionada utilizando la estructura compuesta por 7 elementos (ver pág. 15).
3. En la asamblea plenaria:
  - Sujeten con alfileres las tarjetas postales a un mapa de India, según sus respectivos emplazamientos.
  - Cuenten una vez más las historias seleccionadas (durante 5 a 6 minutos).
  - Reflexionen y reaccionen ante las lecciones aprendidas de las historias.

Dimos algunos consejos a narradores y auditores, compartimos preguntas “detonadoras” y

les guiamos en la manera de relatar historias mediante tarjetas postales, utilizando la estructura arriba mencionada. Con la autorización de los narradores, grabamos en vídeo las historias seleccionadas. Una vez contados nuevamente en la asamblea plenaria los cinco relatos seleccionados, anotamos en tarjetas las principales lecciones.

#### ¿Qué resultó?

- Intercambios animados entre los participantes y apreciación del método, así como interés por las experiencias de los demás. El método permitió hacer emerger información cualitativa sobre experiencias personales que, de lo contrario, se hubiera perdido con presentaciones más formales a nivel de la estructura. La experiencia no comportó bloqueos del tipo: “Lo sabemos, eso no funcionará”, reacciones bastante frecuentes cuando se reúnen “especialistas”. Pero, existe el riesgo de que las historias presenten un cuadro muy idílico. Quizás no hemos incitado suficientemente a los participantes a hacer el “relato de fracasos”.
- Una lista de las principales lecciones, utilizada además para identificar temas a profundizar en el marco de la capitalización de experiencias. Esta última labor será asumida por subgrupos. Los relatos han sido utilizados para recoger cierto número de lecciones. Sin embargo, no se puede dejar de pensar que este proceso sería incompleto sin nuevas visitas sobre el terreno y otras formas de análisis.
- Quince historias resumidas en palabras claves en tarjetas postales y frases claves para cinco relatos escritos según el modelo de estructura en 7 elementos. Estas historias constituyen buenos productos intermedios, pero no están “listas” para ser compartidas con no-participantes porque no están acompañadas de mensajes explicativos.
- Cinco relatos grabados en vídeo. La idea es concebir un pequeño DVD con una breve introducción que describa el contexto de este taller y, luego, sumarle las cinco historias grabadas y una conclusión que aclare las prin-

cipales lecciones y los temas subordinados identificados. Al igual que las tarjetas postales, este DVD es un producto intermedio.

**Observación:** En términos de resultados concretos, nos encontramos ante productos intermedios. ¿Cómo franquear el paso entre la fase de relato y el desarrollo de productos que puedan ser distribuidos y compartidos en el seno de un grupo más vasto que el público presente durante el relato del narrador?

#### Consejos y sugerencias para la capitalización de experiencias

La capitalización de experiencias vehiculadas por los relatos implica:

- repensar el rol de sus talleres y su relación entre ellos como una cadena de eventos. A veces, vale la pena reunir material por adelantado y dar a los participantes material para reaccionar. Por ejemplo, se podrían grabar entrevistas y difundirlas en un taller, a fin de favorecer la discusión y el debate;
- equipar a los otros con técnicas de compilación de historias significa que se tiene que aceptar cierta variedad y heterogeneidad de formas y de cualidades;
- conceder la misma atención a las formas de escucha y a las formas de compilación. Establecer condiciones necesarias en torno a los tipos de preguntas que permiten seleccionar las mejores historias;
- elegir métodos que impliquen una selección de las historias más marcantes o las más pertinentes mediante individuos de la comunidad externos al círculo de expertos, a menudo a través de nuevas formas, tales como las historias con efecto “detonador” (ver pág. 28) o las tarjetas postales (ver pág. 23);
- recurrir a un relator o a un “conservador”, para garantizar una información completa y variada;
- reflexionar bien sobre los métodos de grabación que utilicen. Cada soporte (papel, audio o vídeo) tiene sus ventajas y desventajas;

	Ventajas	Desventajas
<b>Papel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transcripción textual de los propósitos de cada narrador y facilidad de difusión.</li> <li>• Producción que no requiere ninguna tecnología o competencia particular.</li> <li>• Focalización en lo que se está diciendo y menos en el desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte movilización de recursos.</li> <li>• Desazonamiento de la experiencia en vivo.</li> <li>• Tendencia a volver a un estilo conocido, por ejemplo, recurriendo a generalizaciones, a simplificaciones y a análisis.</li> <li>• Menos impacto en el auditor, soporte menos susceptible de captar la atención.</li> </ul>
<b>Audio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de mantener el anonimato.</li> <li>• Soporte relativamente barato, flexible y no distrae.</li> <li>• Transmisión del ambiente; estimulación relativa de las imágenes mentales e interpretaciones del auditor.</li> <li>• Auditores libres de sus gestos durante la escucha.</li> <li>• Posibilidad de convertir la fuente en podcast y difundir en línea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de inversiones técnicas (material y hardware) y de competencias.</li> <li>• Soporte que puede suscitar cierta ansiedad o interpretación sesgada en el narrador.</li> <li>• Eventuales problemas de difusión en los grandes espacios (mediocre calidad de las grabaciones).</li> </ul>
<b>Vídeo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apela a la imagen para captar la atención.</li> <li>• Gestos visibles pueden ayudar a transmitir el significado de la historia.</li> <li>• Cambio beneficioso para las personas habituadas a leer documentos.</li> <li>• Creciente reconocimiento del vídeo como herramienta de estudio sobre el terreno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte movilización de recursos, a fin de obtener un producto de calidad para un auditorio sofisticado.</li> <li>• Riesgo de sesgo en la escucha, debido a juicios precipitados (aparición del narrador, calidad del vídeo, etc.).</li> <li>• Fascinación por las imágenes: espectadores "pegados" a la pantalla.</li> </ul>

- considerar los modelos como "productos intermedios". Son medios para lograr un fin y no un fin en sí. Antes del relato propiamente dicho, los modelos deben, pues, ponerse de lado. Si bien favorecen una estructuración del pensamiento, también pueden nublar un instante de reflexión propia del relato, insertando procesos analíticos;
- pensar que el relato como método – el storytelling – se concentra en el oral y no en el escrito. Deben realizarse grabaciones y, si es necesario, efectuarse transcripciones textuales. Designar a un relator encargado de consignar las frases y las palabras exactas utilizadas por los distintos narradores, a fin de poder conservar lo esencial del sentido. Extractos de estas transcripciones podrán "dar color" a ciertos informes para hacer más vivo su contenido analítico;
- designar a un depositario o un archivero y crear reglas de denominación de las grabaciones y materiales brutos. Esta disciplina les ayudará a encontrar los datos y a reutilizarlos luego. Las buenas historias envejecen bien;
- saber que ciertos materiales deberán ser adaptados para poder ser accesibles a un público más amplio;
- saber que las hojas informativas pueden ser excelentes medios para capitalizar las experiencias. Crear versiones revisadas de historias largas, oídas en otra parte, e insertar los enlaces para los lectores deseosos de ir más lejos.

Ver "Guía sobre la capitalización temática de experiencias" de la COSUDE para obtener indicaciones breves y puntuales, así como observaciones generales sobre la capitalización de las experiencias.



### C) Historias con efecto “detonador” – medio interactivo para iniciar un evento y tejer relaciones

*Crear un marco para un intercambio y una selección rápida de historias constituye un medio dinámico para iniciar una reunión o un evento. El proceso presenta, de manera elocuente, a los otros participantes cada una de las personas, estableciendo contactos cálidos mediante una experiencia común.*

En junio 2003, el equipo encargado de género utilizó en la primera asamblea de especialistas que trabajan sobre el terreno – celebrada en Friburgo (Suiza) – el método de las historias con efecto “detonador”, a fin de favorecer la formación de una nueva “comunidad de saber”. Para algunos, esta experiencia tuvo tal resonancia que sintieron la necesidad de cambiar la naturaleza de sus presentaciones previstas e incorporar historias e ilustraciones sacadas de la práctica. Esta experiencia marcó la pauta y favoreció cálidos intercambios a lo largo de la semana que siguió.

#### Condiciones y material

- Una campanilla / un gong
- Un vasto espacio abierto
- Un equipo de grabación audio

#### Método

##### 1ra fase

1. Dividir a los participantes en grupos de diez como máximo. Poner las sillas a un lado. El ejercicio se desarrolla de pie.
2. Pedir a los participantes que piensen un breve instante en un momento particular de su vida profesional en el que, por ejemplo, se sintieron realmente inspirados.
3. Cada persona del grupo dispone de 90 segundos para contar su historia.
4. Transcurrido el tiempo impartido, suena la campana para señalar el comienzo de un nuevo relato.

##### 2da fase

5. Una vez escuchadas las diez historias, el grupo se divide y cada persona se une a un nuevo grupo de nueve. Cuando todo el mundo está instalado, cada uno dispone de 90 segundos para contar otra vez la misma historia.

##### Pequeños grupos y cadenas

6. Cada persona recuerda la historia que ha

tenido mayor resonancia en ella o la que más le ha inspirado.

7. Cada uno se levanta para buscar a la persona que contó esa historia y posar sus manos sobre los hombros de ésta.
8. El animador pide a todos aquéllos que tengan una mano, dos manos y luego tres manos sobre sus hombros que se manifiesten a su turno. El objetivo es encontrar las tres mejores historias en la asamblea (es decir, aquellos narradores que tienen más manos sobre los hombros).
9. Las tres mejores historias son contadas ante la asamblea plenaria.
10. Cada relato puede ser seguido por 20 segundos de silencio, en lugar de aplausos. Se invita a las personas presentes a anotar lo que suscita su interés.
11. A cada historia se le atribuye un nombre, el cual traduce un aspecto de su esencia.

#### Variantes

Si se dispone de suficiente tiempo y de un grupo bastante grande (más de 45 personas), se puede insertar una 3ra fase de relato (la misma historia contada otra vez) entre las etapas 5 y 6.

Lancen un debate invitando a los participantes a reflexionar sobre lo que les ha llamado la atención en dichas historias. Ello depende del contexto en el que se inscribe el ejercicio efectuado.

Graben las tres mejores historias contadas en la asamblea plenaria si, por ejemplo, tienen la intención de utilizarlas para tejer relaciones entre las personas o formar una nueva comunidad. Asegúrense previamente de que los narradores no se oponen a esta manera de proceder.

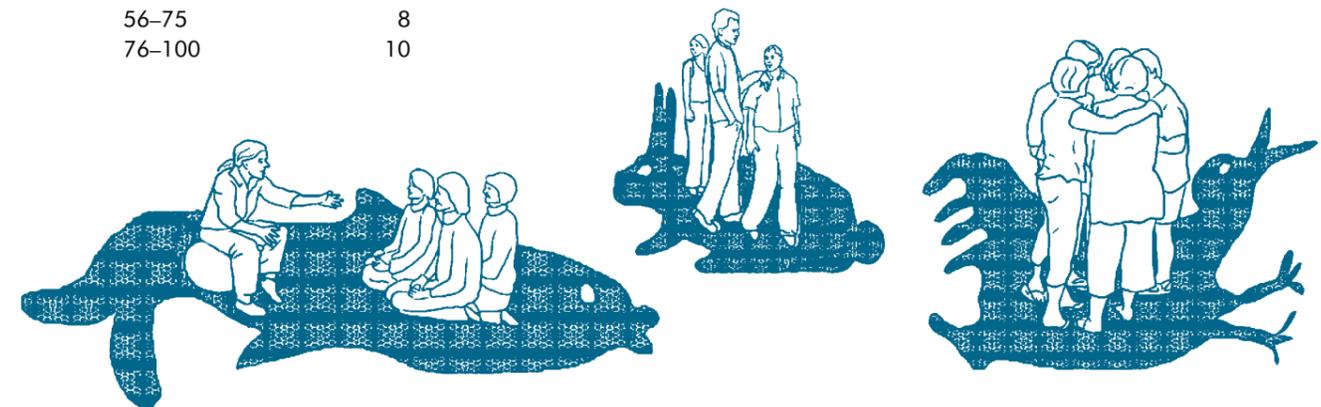
#### Notas explicativas

- El enunciado original del relato debe adaptarse a las necesidades específicas. Por ejemplo, “Piensen en un momento en el que sintieron

que formaban parte de un equipo o de una comunidad” o “Piensen en un momento en el que trabajaron con éxito en partenariat con otras personas”. La pregunta puede ser formulada de manera a incitar a compartir una experiencia más o menos personal. La invitación “Piensen en un momento en el que se sintieron realmente inspirados sobre el terreno” arrojará relatos diferentes de los inspirados por la formulación “Piensen en un momento en el que fueron testigos de una innovación”. Dependiendo de la opción elegida, resultará una relación diferente entre el narrador y la historia. Se ha de examinar, pues, con cuidado, el enunciado de arranque para asegurarse que producirá buenas historias.

- Para determinar el tamaño de los grupos, pueden basarse en los informes siguientes:

Asistencia total	Personas por mesa
11–30	4
31–55	6
56–75	8
76–100	10



- ¡Atención! Si hay mesas, la gente tiende a sentarse en torno a ellas. Es importante que los participantes sigan de pie y agrupados, ya que la proximidad física es parte de la experiencia. Sin embargo, no descuiden ciertos aspectos culturales. En ciertas culturas, a veces, no es apropiado que mujeres y hombres se toquen los hombros. Se debe, pues, optar por otro gesto de empatía que tenga el mismo valor de efecto sorpresa. Por lo demás, se ha de tener cuidado en no desvelar el “viraje final” antes de que se hayan terminado las fases del relato. Ello podría modificar la manera en que los participantes se escuchan unos a otros.

Gracias: Ver también el sitio de Seth Kahan: [www.sethkahan.com](http://www.sethkahan.com) (en inglés)

## ILUSTRACIÓN:

### Formación de una comunidad de especialistas en género: un encuentro del corazón y del espíritu

#### Introducción

En verano del 2003, la unidad Género de la COSUDE convocó a una conferencia inaugural que reunía a más de sesenta especialistas en género en un hotel de Friburgo (Suiza). Dicho grupo nunca se había reunido antes de esta manera y sus miembros tenían mucho que aprender unos de otros. El año anterior, una colaboradora de esa unidad había participado en un taller de descubrimiento del storytelling, organizado por la Central de Berna y había decidido integrarlo en la conferencia, a fin de constituir una comunidad. He aquí su testimonio:

*“Gracias al taller de descubrimiento del storytelling y al recuerdo de mis experiencias adquiridas en este campo, me di cuenta de que el hecho de contar historias puede llegar a la gente, independientemente de su origen. Si un importante número de participantes provenientes de niveles jerárquicos y países diferentes se reúne, siempre hay algunos que piensan que saben menos del tema y se inhiben de participar en el debate. A veces temen decir algo falso. Sin embargo, el hecho de comenzar con historias personales muestra que cada uno tiene una experiencia interesante que comunicar y que es posible compartirla en la lengua en la que nos sentimos más cómodos. Ello contribuye a romper el hielo. En cambio, las discusiones teóricas hacen resaltar las diferencias entre las personas, ya sea en materia de conocimientos, de acceso a la información, de posición en la jerarquía o de grado de participación. Así, pues, me pareció bien comenzar con algo donde todo el mundo tiene el mismo conocimiento, la misma información contextual: su propia historia!”*

#### Retos

Tras haber formalizado la nueva política de género y concebido una herramienta, era tiempo de capitalizar las múltiples experiencias adquiridas por la COSUDE y de organizar un taller y una conferencia pública, a fin de intercambiar experiencias en “buenas prácticas” en el Sur y el Este. En su conjunto, la conferencia se concibió para fomentar el aprendizaje en el seno de la COSUDE y entre sus contrapartes. El reto era ensayar el poder del relato para:

- capitalizar y transferir experiencias interesantes que integren el enfoque de género en los proyectos;
- derribar las barreras (culturales, profesionales, técnicas, lingüísticas, de género y de personalidad);
- favorecer intercambios y tejer relaciones entre los expertos que trabajan en contextos culturales, económicos y políticos diferentes;
- apoyar la creación de una red o “comunidad del saber” en materia de integración del enfoque de género.

Otro reto de esta conferencia eran las lenguas. Aunque tres lenguas (francés, inglés y español) eran oficialmente objeto de una traducción simultánea, la mayoría de los participantes – provenientes de regiones tan distantes como Benín, el Norte del Cáucaso, Ucrania o Nepal – fueron doblados mediante una lengua pivote. Dado el gran número de lenguas habladas por los delegados, el objetivo era también utilizar el relato como medio para favorecer la comunicación intercultural. Así, pues, muchos participantes contaban sus historias en una lengua que no era su lengua materna.

#### ¿Qué pasó?

El storytelling se dispensó en cuatro “dosis” a lo largo de los tres días que duró la conferencia.

- Inicio pre-conferencia – redacción y relato de una historia extraída de la experiencia personal de los organizadores, que les indujo a trabajar en cuestiones de género.
- Historia con efecto “detonador” (ver pág. 28) – relato de una historia sacada de la experiencia personal de los delegados, que les incitó a trabajar en cuestiones de género.
- Historias tarjetas postales (ver pág. 23) – intercambio de historias positivas acerca de miembros de la comunidad para hacer resaltar las cualidades propias de comunidades exitosas.
- Historias futuras (ver pág. 35) – acciones de proyección en el futuro de la red Género, con el fin de crear visiones de futuro creíbles.

El foco de atención era tejer relaciones entre los participantes. Se nombró a un relator para asegurarse de que las historias fueran luego integradas en un “Informe de capitalización”.

En la primera mañana, la sesión de historias con efecto “detonador” contribuyó a que las personas se abrieran unas a otras, haciéndoles colocar una mano en el hombro de la persona cuya historia les había llamado más la atención. La atmósfera en la sala era electrizante. He aquí una de las historias escuchadas:

*“Me llamo Sue (nombre ficticio) y trabajo en Peshawar, en Pakistán. Les conté a mis colegas una historia sobre las motivaciones que me impulsaron a realizar este trabajo y quiero decirles lo mucho que aprecio esta oportunidad para compartir experiencias.*

*Mi historia tiene que ver con mi familia, y más particularmente con mi madre, cuya vida deter-*

*minó la mía. Mi madre es una mujer dulce que ha pasado gran parte de su vida obedeciendo a mi padre. Al igual que muchas mujeres en Pakistán, debe obedecer a todo lo que su marido, hermanos o hijos le dicen. Mi padre le dicta su conducta en todos los aspectos: ella lleva incluso la ropa que él escoge y tuvo que abandonar su trabajo de profesora para dedicarse a su numerosa familia y a su familia política. Al verla, me dije: “No tengo que hacer lo mismo; debo manejar mi propia vida”. Desde entonces, no he cesado de instruirme y de adquirir seguridad financiera que me permita hacer valer sólidos argumentos ante mi padre y mi hermano, así como llevar mi propia vida. Yo elegí, pues, un tema – la agricultura – no muy común para gran parte de las mujeres en Pakistán, especialmente en la provincia en la que vivo, situada cerca de Afganistán y con una sociedad bastante conservadora. A mi llegada a la universidad, yo era una de las 20 mujeres del establecimiento entre 200 estudiantes varones. Todas nosotras éramos tímidas, llevábamos el velo y caminábamos bajando los ojos.*

*Éste fue mi punto de partida. Luego, comencé a trabajar en el desarrollo rural que también era un campo de trabajo restringido en Pakistán, sobre todo en NFFP. Un reducido número de mujeres ingresan en las organizaciones no gubernamentales y, cuando lo hacen, de regreso a sus pueblos, deben hacer frente a numerosas dificultades no sólo por parte de los hombres de su entorno, sino también de su familia y demás parientes. Ello constituyó un nuevo reto para mí: “tuve que demostrar mis capacidades”. Luego, trabajé con la COSUDE, que concentraba su acción en las comarcas más azotadas por la pobreza en esta región muy conservadora de Pakistán. Una vez más, tuve que hacer frente a los mismos retos. Yo quería servir de modelo para quienes tropiezan con las mismas dificultades”.*



Participantes se reúnen para una foto de grupo, a fin de simbolizar su constitución como red global de especialistas en género.

### Impacto

Esta idea de compartir historias al inicio de la conferencia envió una señal clara: se aceptaban distintos modos de evocar experiencias. A título de ejemplo, una consultora se sintió tan inspirada por esta primera sesión de storytelling que trabajó toda la noche siguiente para adaptar su presentación tradicional (un estudio de caso del proyecto ECOLAN en la Ucrania rural) y reescribirla en forma de fábula titulada “Nadija o la esperanza”. Este relato fue escrito desde el punto de vista de un personaje femenino imaginario, retrato cruzado de siete mujeres que ella había conocido sobre el terreno y que habían estado preocupadas por su plan de microcréditos.

Por lo demás, otro equipo de ponentes de una universidad británica decidió promover el servicio que ofrecen, relatando el proceso de creación de sus paquetes de información. Resultado: estas historias tuvieron más resonancia que formatos de presentación más tradicionales.

Al final de la conferencia, pedimos a los participantes evaluar este enfoque de intercambio de

experiencias. He aquí lo que declaró al respecto un delegado de la Ofco de la COSUDE en Ecuador:

“Ello confirma lo que sabíamos desde hace tiempo. Demos prioridad a las experiencias vividas, en lugar de las afirmaciones teóricas. Trabajemos con nuestro corazón y nuestro espíritu para cambiar las actitudes y, luego, ello puede dar lugar a cambios mucho más importantes en la concepción de las relaciones de género. Quisiera, pues, felicitar a los organizadores de este taller por haber escogido este enfoque”.

Para mayor información:  
[www.cosude.admin.ch/themes/genre](http://www.cosude.admin.ch/themes/genre)

## D) Historia inconclusa – contemplar el futuro desde el presente

*Los grupos utilizan una historia inacabada para esbozar vías posibles para el futuro, anotando las ocasiones y los riesgos que se puedan presentar en el transcurso de dicho camino. Se trata de una manera simple de anticipar posibles retos difíciles.*

### Aplicaciones

Creación de partenariados, anticipar perspectivas o diferencias y trabajar sobre hipótesis  
 Asesorar a contrapartes (dentro y fuera de la COSUDE) – incremento de la eficacia, gracias a la cual otros pueden sacar provecho de su know-how.

Aprendizaje mutuo, innovación, transferencia de las conclusiones de estudios

### Método

1. Se cuenta a los participantes una historia inconclusa preparada por adelantado (ver ejemplo más abajo) (3 a 4 minutos cada uno).
2. Una vez repartidos en grupos, se invita a los participantes a completar la historia, terminándola con un final feliz o no (30 minutos).
3. Cada grupo da oralmente su versión de la historia (3 a 4 minutos cada uno).
4. La sesión termina con una reflexión sobre las lecciones que se pueden extraer del ejercicio. Por ejemplo, ¿qué obstáculos y peligros se encontraron y cómo se superaron? ¿Qué lecciones se deberían aprender a fin de evitar que se produzca un escenario catastrófico? ¿Qué buenas prácticas se deberían resaltar para aumentar las posibilidades de éxito? ¿Qué más revelaron las historias?

### Variantes

En lugar de una historia inconclusa preparada por adelantado, una persona puede someter espontáneamente un problema actual que puede ser transformado en un relato inacabado en el marco de un grupo de trabajo. Los otros grupos se encargan de encontrar un final a esta historia.

El escenario de la historia se puede asociar a una instalación o a una exposición. Así, los grupos que deban concluir los relatos pueden servirse de estos soportes tangibles como objetos

y recursos que pueden contribuir a esbozar un final.

### Notas explicativas

- Comparadas con otros métodos, las historias inconclusas requieren más preparación y reflexión previa, así como una mayor gestión.
- Es importante señalar con precisión dónde se detiene la primera parte de la historia. Debería haber dos momentos claves. El primero se sitúa inmediatamente después de la exposición del problema o del reto. El segundo es cuando los personajes han definido las medidas a adoptar. Detenerse en este punto deja espacio para que los participantes imaginen las potenciales consecuencias de esas acciones. En ambos casos, los grupos están obligados a reflexionar sobre los obstáculos o contratiempos que podrían encontrar y a terminar la historia, sabiendo qué factores pueden contribuir al éxito o al fracaso del proyecto.
- El tipo de lenguaje que se elige para esta historia también es importante. ¿Se trata de un cuento de hadas que recurre a la imaginación de cada uno o de una descripción factual? ¿Ud. invita a encontrar un final feliz o a describir un escenario catastrófico? A menudo, el hecho de dejar el campo libre a respuestas ficticias y a relatos con carácter negativo permite liberar una gran energía creadora. En ciertas circunstancias, las historias imaginativas pueden ser bastante sombrías e incluso crueles, porque vehiculan verdades desagradables sobre el funcionamiento mismo de la organización. Si tiene la intención de utilizar esta materia, por ejemplo, para debatir con los responsables sobre lo que pasa bajo la superficie, deberá prepararles para escuchar atenta y apaciblemente y crear espacio para modos de comunicación que recurren al imaginario como instrumentos organizacionales viables.



**Ejemplo: “La lengua de las montañas”**

Versión reducida de una historia inacabada, utilizada en una sesión de storytelling de tres días con Sparknow, diciembre 2003.

*Había una vez un país de abundancia, cuyos jefes decidieron compartir sus conocimientos y recursos con aquéllos que no disfrutaban de esta abundancia.*

*En otra parte del mundo, había una comunidad de campesinos de montaña que trabajaba duro para obtener nimios beneficios de sus áridas tierras.*

*Un día, un nómada enviado en misión por el país de abundancia, llegó a esta región montañosa declarando que deseaba aportar ayuda. Tras madura reflexión, los campesinos locales aceptaron el ofrecimiento. Tras varios años de duro trabajo y pobre recompensa, cuando los campesinos de la montaña expresaron sus necesidades, sus palabras brotaban de su boca con la fuerza de un torrente. El nómada comunicó dichas necesidades a sus colegas del país de abundancia. Éstos las evaluaron y se aprobó un programa de ayuda.*

*Muchos años después, el jefe de los nómadas, de regreso al país de abundancia, tuvo la sensación de que los campesinos de la montaña habían aprendido mucho y que era tiempo de retirarse y dejar a la comunidad montañesa desenvolverse por sí sola. Envío, pues, un mensaje al nómada enviado en misión sobre el terreno, anunciándole que la próxima fase del programa sería la fase final.*

*El nómada en misión transmitió el mensaje y los campesinos de la montaña se reunieron ansiosamente en torno al árbol del pueblo banyan para hablar y discutir sobre esta noticia. Se sentían a la vez furiosos, conmocionados y desconcertados. ¿Les iban a abandonar?*

*Escriba la continuación de la historia.*

**E) Historia futura – elaborar una visión común y planificar una acción colectiva**

*El hecho de situarse en el futuro para mirar el pasado – hablar del mañana como si ya se hubiera vivido – ayuda a los grupos frenados por modelos improductivos o estáticos y permite transformaciones de orden psicológico necesarias para el cambio y la acción constructiva. Así, pues, puede crear una base sobre la cual apoyarse cuando llegue la fecha real.*

La idea de mirar hacia atrás posicionándose en el futuro debe mucho a los trabajos de Madelyn Blair of Pelerei, en los que nos hemos ampliamente apoyado.

**Principales aplicaciones**

Constitución de comunidades – agrupación de personas dispersas, elaboración de una visión y de una orientación común, proyección de una acción colectiva.

**Método**

1. Adelante el reloj hasta una fecha precisa en el futuro. Para que la experiencia funcione perfectamente, el salto en el tiempo debe ser entre 6 meses y un año. Con el/los grupo(s) con el/los que trabaja, convenga que esta fecha corresponde ahora al presente.
2. Invite a los grupos a trabajar juntos para construir una pequeña historia sobre un tema específico sobre el que desea recurrir a su imaginación. Por ejemplo, “Estamos a...(fecha) y el proyecto de construcción de la carretera se ha culminado con éxito. ¿Cómo es la vida hoy?”. O “Estamos a...(fecha), y el centro médico está completamente operacional y se considera un gran éxito. ¿Cómo es trabajar allí?”.
3. Déjele al grupo 30 a 45 minutos para permitirle desarrollar y ensayar la historia a fin de poder contarla luego a los otros grupos.
4. Distribuya como ayuda la ficha “¿Qué hace que una historia de futuro funcione?” (ver pág. 37)
5. Sea específico en cuanto al público concernido (otro grupo que aborda el mismo tipo de proyecto, alto dirigente, conferencia externa, etc.).
6. Precise bien que la duración del relato no debe exceder 3 a 4 minutos.

**Notas explicativas**

- Este ejercicio aporta humor a lo que a menudo puede ser una experiencia estresante: la planificación para el futuro. Libera el espíritu y permite a los participantes imaginar el mundo tras el cambio que pretenden influir. En fin, puede incrementar la eficacia de los planes de acción o del análisis de los riesgos, creando una realidad futura compartida muy auténtica, tangible y optimista.
- El ejercicio surge mejor sus efectos en el seno de un grupo de personas que ya están trabajando juntas o que lo harán en el marco de un proceso de cambio. Asimismo, puede ser utilizado en situaciones de coaching, en las que se pide a la persona que está siendo asesorada imaginar que se levanta al día siguiente sin los problemas que le acaparaban y describir el mundo tal como sería.
- Es de capital importancia que el relato se haga en el presente. Ello permite a los participantes salirse de un modo analítico y situarse en un estado mental de apertura y receptividad.
- El ejercicio también arroja mejores resultados cuando el espacio de tiempo en el que ocurre el cambio no excede un año.
- Ud. puede contemplar hacer grabaciones audio de estas historias y reutilizarlas en otra sesión que tendrá lugar al año siguiente, a fin de comparar la realidad de lo que sucedió con los frutos de la imaginación.

Todos nuestros agradecimientos a Madelyn Blair, a quién se puede contactar vía: [www.pelerei.com](http://www.pelerei.com).

**Variante: “Ud. ha ocupado los titulares de los periódicos”**

**Método**

“Estamos en [año actual + 1]. Ud. y sus colegas han estado en los titulares de los periódicos porque han participado en algo muy exitoso”.

1. En pequeños grupos, dibujen la foto en la portada. Den tantos detalles como puedan sin utilizar palabras. Redacten el artículo que acompañará a la foto. Sean lo más breve posible y acuérdense de que escriben sobre algo que ocurrió. Finalmente, encuentren un título pegadizo que restituya perfectamente el sentido de la historia.
2. Los grupos muestran sus dibujos y cuentan cada uno su historia.

**Variante: “Retratar el futuro”**

**Método**

Hacer un collage de imágenes para representar la transición entre un presente conocido y un futuro “sentido”.

1. Pida a cada participante que piense en una situación actual (de un proyecto o de un programa, por ejemplo) en términos de sensaciones, sonidos, imágenes, etc. Tras un breve período de reflexión, los participantes forman grupos de 3.
2. A cada grupo, se le entrega una hoja de papel A3 dividida en tres secciones. A los grupos se les conceden entre 10 y 15 minutos para hojear revistas y encontrar imágenes que representen un aspecto de la situación actual. Los participantes recortan o arrancan las imágenes y luego las pegan en la primera sección, en la parte izquierda de la hoja A3. Todas estas operaciones se desarrollan en absoluto silencio. Se prohíbe toda conversación.
3. Se dan de 10 a 15 minutos suplementarios para rellenar la sección central. Esta vez para encontrar imágenes que representen los potenciales obstáculos que podrían encontrar,

o la ayuda que podrían recibir en su intento de influir positivamente en el futuro.

4. Finalmente, se concede un nuevo período de 10 a 15 minutos para rellenar la columna más a la derecha, que representa la situación a la que desean llegar en el futuro – ¿Cómo será? ¿Cómo se percibirá? ¿Qué pasará, etc.?
5. Una vez que los grupos hayan terminado sus collages, pueden discutir durante 5 minutos sobre las imágenes encontradas y sobre su significado. ¿Cuáles son los puntos comunes? ¿Cuáles son las sorpresas o las diferencias?
6. En base a sus collages, los grupos tienen 20 minutos para imaginar y escribir una historia que ilustre su camino desde el momento presente, los obstáculos superados y las ayudas recibidas para alcanzar un futuro radiante.
7. Los grupos eligen a una persona para hablar brevemente de su collage y luego contar su historia.
8. Para terminar, los participantes reflexionan durante 10 minutos sobre lo que les ha llamado la atención en esta experiencia y sobre las lecciones que pueden sacar de ella.

**Notas explicativas**

- Este método puede ser utilizado para explorar todo tema ligado a un cambio, tal como la redefinición de las relaciones con las contrapartes o las potenciales implicaciones de una nueva política. La importancia de esta técnica no es nada nuevo, pero la utilización productiva del silencio y del collage de imágenes como técnicas de explicitación a menudo lleva a los grupos a ilustraciones más metafóricas y simbólicas, que permiten hacer surgir en la discusión ciertas emociones, informaciones y problemas ocultos.
- Otra solución posible: a partir de una selección de fotografías o de tarjetas postales, invite a los grupos a elegir en silencio la imagen que, según ellos, ilustra mejor el futuro y luego concédales un poco de tiempo para discutir las razones de su elección antes de pasar a una discusión más amplia.

## FICHA: ¿Qué hace que una historia futura funcione?

A todos nos gusta soñar. Ayudar a los otros a ver y unirse a nuestro sueño también constituye una parte importante de su realización. He aquí algunos elementos que permiten el éxito de una historia futura.

**Carácter positivo** – las historias relacionadas con el futuro deben ser positivas para alentar la acción y, por consiguiente, su concretización en lo real. Por nuestra naturaleza, estamos atraídos por cosas que nos seducen.

**Explicación del objetivo** – la destinación debe ser visible, a fin de incitarnos a recorrer el camino que nos separa de ella.

**Utilización del tiempo presente** – cuando una historia se cuenta como si ya existiera, su poder se ve magnificado.

**Concisión rima con memorización** – debemos recordarla con suficientes detalles para contarla a otros.

**Anclada en la realidad** – las historias están ancladas en la realidad aunque describan algo que no existe hoy. Somos personas prácticas que necesitamos sentir que la historia puede suceder. Partir del presente nos ayuda a sentir que el viaje es posible.

**Credibilidad** – los auditores deben sentir que pueden ser parte de la historia. Dos cosas pueden hacerlo posible. En primer lugar, la historia se basa en una realidad que los auditores ya conocen. En segundo lugar, el hecho de formular la historia entre varios constituye un poderoso medio para adquirir credibilidad cuando se trabaja en una organización.

**Estímulo** – los auditores deben ir más allá de la credibilidad y verse ellos mismos en la historia. Se les debe incitar a actuar.



## F) Historia en una palabra – encontrar el sentido en palabras

Algunas palabras sacadas de informes de misión, de estatutos o de documentos de referencia pueden ser utilizadas como “detonadores” para evocar historias personales que ilustran esas palabras en acción. Este enfoque se traduce en una mejor comprensión de las cualidades asignadas a las palabras y en un refuerzo de los vínculos.

### Método

1. Pida a los participantes seleccionar palabras a partir de un documento de referencia, por ejemplo, un estatuto / una declaración general o un informe de misión.
2. Déles unos minutos para reflexionar sobre su propia experiencia con esta palabra en su actividad en el seno de la organización.
3. Invite a los participantes a compartir su historia con otro compañero y a reflexionar juntos en cuanto a lo que ésta revela sobre el sentido de la palabra.
4. Invite a voluntarios a someter sus palabras e historias al conjunto de los participantes. A continuación, puede haber una discusión para apreciar las distintas cualidades que parecen existir en una palabra.

### Variantes

Las parejas pueden trabajar juntas sobre el sentido de una palabra y crear una especie de objeto simbólico o de ritual para compartir con el grupo, el cual explica la palabra por mímica.

Con la autorización de los participantes, las historias pueden ser grabadas y utilizadas con fines de comunicación e ilustración de la acción de la COSUDE.

Asimismo, puede constituir un método eficaz para utilizar en un seminario de reflexión para los principales dirigentes de la organización, a fin de que puedan “refrescar” sus relaciones entre ellos y los estatutos. En lugar de palabras de un documento de referencia, el ejercicio también se puede articular en torno a un breve poema, por ejemplo, el haiku japonés o el koan budista.

### Ejemplo

En su Imagen Directriz, la COSUDE estipula que desea mostrar la “apertura de Suiza, su generosidad y su solidaridad ante el mundo. Esta declaración se puede colgar en la pared. Asimismo, se puede invitar a los participantes a recordar experiencias personales de la apertura, de la generosidad y de la solidaridad de la COSUDE.

### Agradecimientos

Este método se inspira en tres fuentes: Alida Gersie, dramaterapeuta que aplica el storytelling en la transición, el duelo y el cambio; Madelyn Blair of Pelerei que ha desarrollado aplicaciones en colaboración con los embajadores de las Naciones Unidas utilizando su estatuto; el profesor Peter Reason de la universidad de Bath que concibió enfoques específicos para la cooperación.

## ILUSTRACIÓN:

### Ejemplo de desarrollo de un taller de un día en torno al método, “Historia en una palabra”

Taller para la constitución de una comunidad y el desarrollo de material para capitalizar productos para la comunidad

Duración	Actividad	Intención/finalidad subyacente
30	Contexto e introducción	Asegurar una comprensión común del objetivo. Elegir animadores y definir las condiciones de desarrollo del taller.
30	“Sí, pero” “Sí, y”	Autobiografía – situarse. Mediante el juego, establecer algunos principios de conversación para la jornada.
90	Historia con efecto “detonador”	“Piensen en un momento en que se han sentido orgullosos de pertenecer a una comunidad de trabajo”. Inventar un espacio propio para la comunidad. Identificar historias sorprendentes que puedan ser reutilizadas, crear un “patrimonio afectivo”. Colgar a la pared palabras a estudiar más tarde en la jornada.
150	Historia inconclusa	Voluntarios previamente seleccionados comparten un reto común al que están confrontados para actuar en el seno de esta comunidad, o para llevar a cabo una labor. Todos los participantes comienzan por imaginar cómo vencer obstáculos a los que ellos mismos, u otras personas, están confrontados. Crear condiciones de mutua ayuda e ideas prácticas.
45	PAUSA ALMUERZO	
30	Puesta en evidencia de obstáculos	Sesión de tablero que prolonga la sesión de “historias inconclusas”. Identifiquen los temas o dificultades claves afrontados. Identifiquen cuáles pueden ser tratados. Establezcan el escenario para la historia futura.
75	Historia futura	“Ha transcurrido un año. La comunidad progresa. Ha superado las dificultades y sus miembros están orgullosos de formar parte de ella y de haberle servido. ¿Qué sucede día a día? ¿Cuáles son las cualidades de esta experiencia?” Dos perspectivas: del interior y del exterior. ¿Qué siente la comunidad y cómo funciona? ¿Debería crear palabras que puedan ser utilizadas en el próximo ejercicio? Graben las historias que servirán de referencia más tarde.
45	Historia en una palabra	Retomen las palabras derivadas de las historias futuras con efecto “detonador” y seleccionen a algunos participantes para que recuerden experiencias personales que esclarezcan estas palabras. Graben historias y utilicen estas palabras que servirán más tarde para concebir un estatuto para la comunidad.
30	Rituales de cierre	Sesión destinada a reflexionar sobre las lecciones prácticas y emocionales. ¿Qué pasará con el material? ¿Qué se desechará? ¿Qué se guardará o retrabajará y con qué fin? Concluyan con un ritual (apretón de manos, intercambio de objetos, foto de grupo, etc.), cierren el espacio personal y regresen a la vida real.

### G) Concurso de historias – poner a disposición del público las experiencias de campo

Sírvanse contactar a [knowledgeandresearch@deza.admin.ch](mailto:knowledgeandresearch@deza.admin.ch) para obtener la integralidad del estudio de caso “COSUDE – Stories for Sustainability Award”, realizado en 2003. Asimismo, se pueden obtener bajo pedido los datos que han servido para su elaboración. Los iniciadores de esta experiencia invitan, a todos aquéllos deseosos de organizar un concurso de esta naturaleza, a contactarles con el fin de obtener mayor asesoramiento e información.

1. Seleccionen un tema sobre el que su organización desee compartir más ampliamente sus conocimientos. Desde el inicio, enuncie claramente sus objetivos. A título de ejemplo, los de los concursos precedentes eran los siguientes :
  - Capitalizar la experiencia adquirida en materia de sostenibilidad en la cooperación al desarrollo.
  - Publicar en diferentes formas (sitio Internet, publicaciones en papel) las historias que realmente concretizan esta expectativa.
2. Piensen en una difusión eventual. Convengan las modalidades de producción y de distribución, así como los soportes de grabación de las historias.
3. Estimulen al equipo directivo para que apoye esta iniciativa.
4. Asegúrense que disponen de los fondos necesarios para la dotación del premio en dinero del concurso (a otorgar como incentivo a los programas y no a las personas).
5. Constituyan un grupo que actuará de comité de selección / jurado. Asegúrense el apoyo de una persona que asumirá la parte administrativa del concurso (respuesta a los correos electrónicos, gestión de la base de datos de las historias, organización de la entrega de premios, etc.). Reflexionen sobre cómo obtener una buena combinación de experiencia y de conocimientos en el seno del jurado.
6. Convengan un marco de evaluación para las contribuciones. Adopten un enfoque participativo para designar los modelos comunes a utilizar por todos los miembros del comité de selección / jurado en el proceso de valoración de las historias.
7. Envíen una invitación detallada a los participantes (ver abajo) y asegúrense que tienen todo lo necesario para escribir su historia. Asegúrense que el mensaje llegó bien a su destino y, dado el caso, llamen por teléfono para confirmación. No querrán que toda una región se quede fuera, sin participar. Si es posible, den instrucciones y un ejemplo. Pídanles que precisen exactamente en qué invertirían el dinero del premio.
8. Concedan a los participantes 6 a 8 semanas para responder. El coordinador o encargado de las cuestiones administrativas debe responder a cada dossier retornado, agradecer a las personas concernidas por el trabajo consagrado y los esfuerzos realizados, asegurándoles que les tendrán informados sobre las próximas etapas.
9. En la fecha convenida, distribuyan los dossiers recibidos a los miembros del jurado y denles dos semanas para que los lean y evalúen. Pídanles que seleccionen las 15 mejores historias.
10. Un coordinador adjunto debe, luego, recoger las respuestas de los miembros del jurado y establecer una clasificación general de las 15 mejores historias.
11. Los miembros del jurado pueden reunirse personalmente para bajar el número de historias ganadoras de 15 a 9. Este tipo de encuentro es necesario, porque a estas alturas el debate es a menudo apasionado. Las preguntas: “¿Qué historias tengo en realidad en la mente?” “¿Cuáles he oído ya?” permiten adoptar las decisiones finales. Recuerden que lo que se está evaluando es la fuerza de la historia en sí, tanto en su forma como en su eficacia para transmitir un mensaje.
12. Comuniquen los resultados del concurso a todos los participantes y agradézcanles calorosamente por el tiempo y la energía que han consagrado. Intenten agradecer personalmente a los ganadores e infórmenles de las próximas etapas.
13. Pidan a un miembro del equipo directivo, si es posible, que entregue cada premio públicamente. Envíen un certificado a todos los participantes.
14. Difundan, lo más ampliamente posible, las historias. Exploten todos los canales existentes y piensen en grande.



Los ganadores del galardón “Stories for Sustainability” muestran sus “productos” en el coloquio Dare to Share, celebrado en el 2004

# FICHA: Criterios de apreciación para un concurso de historias

## Concurso COSUDE: Historias sobre sostenibilidad

### Análisis y apreciación por:



Nro.	Título:	País	Enlace proyecto	Autor (h/m)	Actor clave (h/m)	Tipo (i/c)*	Apreciación general	Total Puntos

Sector/tipo de proyecto:	Actores claves con apropiación	Partenariados y alianzas	Otros

Características de la historia	Ptos
¿Referencia a la sostenibilidad?	
Estructura: introducción/contexto/historia/lecciones	
¿Elementos "desencadenadores", momentos decisivos?	
¿Efectividad de la lengua?	
¿Relato palpitante? ¿Factor de asombro?	
¿Credibilidad? (¿Realismo/ verosimilitud?)	
¿Posibilidad de reutilización (para fines didácticos)?	
¿Referencia al contexto cultural?	
¿Evocación de cuestiones de género?	

Retos, problemas y soluciones	Ptos
¿Claridad de la descripción?	
¿Efecto trampolín? ("¿retrazable"?)	
¿Aplicabilidad de la solución?	
¿Replicabilidad de la solución?	

Aspectos específicos de la sostenibilidad	Ptos
¿Claridad de los mensajes claves / lecciones?	
Procesos, mecanismos, reglas e instrumentos para mejorar (las oportunidades de) la sostenibilidad	
¿Referencia al empoderamiento?	
¿Referencia a la apropiación?	
¿Carácter pluridimensional? (social, organizacional/institucional, económico, financiero, ecológico, con referencia al contexto político)	
¿Posibilidad de reutilización (para fines didácticos)?	

Impresión de conjunto/Apreciación general	
---	--

### Otros factores:

\* i/c: tipo de historia: i = experiencia a nivel individual o similar c = experiencia a nivel colectivo  
 Valoración (puntos): 1 = muy mala; 2 = mala; 3 = mediocre; 4 = media, 5 = bien; 6 = muy bien (Gracias por no utilizar el 0.)  
 ¡Atención!: la impresión de conjunto / la apreciación general está comprendida entre 1 y 20.

## 7. Recapitulación de los elementos a tomar en consideración

*Hemos visto que la preparación de toda intervención narrativa requiere tomar en cuenta cierto número de elementos, algunos de los cuales no se presentan sino en una situación real. He aquí una recapitulación de los problemas que pueden encontrar antes de lanzarse a desarrollar su propio repertorio.*

### Problema

Los relatos y las historias comportan dimensiones tanto de tipo emocional como práctico y pueden crear espacios en los que son posibles profundos cambios. Pero también pueden llevarles a terrenos peligrosos. Sin procesos cuidadosamente diseñados, la experiencia del relato puede hacer surgir viejas frustraciones y quejas, perjudiciales para todo taller y bloquear elementos más positivos.

Pensamiento de grupo (groupthink): los miedos y la frustración pueden – rápidamente y a menudo de manera inconsciente - convertirse en motivos dominantes cuando se ve afectada una masa crítica de personas. Éstas aprovechan entonces para revelar el lado oscuro de su organización y a menudo con mucho ingenio.

Una invitación a recordar, contar o elaborar una historia se asocia frecuentemente a una manera dramática o hollywoodiana de contar historias o incita a las personas a sacar sus viejas historias del polvoriento armario. Estas historias, a menudo extremas o demasiado “usadas”, son a veces muy divertidas, pero contienen información que es menos relevante para nuestra vida profesional cotidiana.

El storytelling plantea la siguiente pregunta: “¿Dónde se sitúa la verdad?”. La memoria puede hacernos una mala jugada. Además, lo que es relevante para una persona, no lo es para otra. A veces, la ficción restituye la verdad mejor que una exposición de los hechos. El modificar características de identificación, tales como nombres, fechas y lugares permite evitar que el auditorio rechace los mensajes, debido a los prejuicios existentes o a determinadas asociaciones. Sin embargo, puede que la organización no tolere la ficción.

### Solución posible

Vale la pena considerar el entorno formal e informal que desean crear y el grado de protección que necesitarán dar a los narradores si Uds. les piden que hablen cándidamente. Si les invitan a hablar con el corazón, asegúrense de establecer límites claros (por ejemplo, si se ofrece confidencialidad, ésta debe ser respetada). Tengan claro el objetivo del ejercicio y qué se hará con las historias tras el evento, si son grabadas. Por ejemplo, si el objetivo es hablar francamente de cambio, verifiquen que los responsables concernidos reaccionen.

Eviten este pensamiento de grupo, favoreciendo sesiones de recopilación de historias personales por parejas. Muestran valor y adopten una actitud abierta ante puntos oscuros. Atrévase a transmitir a los dirigentes estas historias que comportan verdades difíciles de admitir, haciéndolas sentir como una “provocación productiva”.

Si hacen de animadores, den instrucciones claras para que los participantes no busquen necesariamente los episodios memorables entre “aventuras a cortar el soplo”. Especificuen claramente que ellos deben concentrarse en la calidad de la lección o del mensaje subyacente y no en el carácter dramático de la situación. Precisen - si desean únicamente oír historias recientes – que debe tratarse de eventos de menos de tres años.

Encuentren ejemplos de ficción “verídica”, en los que los narradores pudieron “decir lo indecible” gracias a la seguridad relativa de la forma. Si someten un conjunto de historias críticas a los responsables, comiencen, por ejemplo, con una anécdota real, continúen con una historia a medio camino entre la realidad y la ficción y terminen con un relato puramente imaginario, para así acrecentar la receptividad.

¿Qué pasa cuando el taller se termina? Es fácil perder de vista que importa más el desarrollo del taller que lo que resulta de él. El hecho de hacer un exagerado énfasis en los “productos” de un taller puede desvalorizar sus resultados intangibles (fortalecimiento de las relaciones, mejora del clima de confianza), los cuales pueden tener un efecto más sostenible para el éxito de un proyecto.

Es esencial distinguir, por una parte, entre lo que se queda en la sala del taller y en los corazones y las mentes de los participantes y, por otra parte, lo que se graba y proyecta. Piensen, por adelantado, en cómo hacer accesible a otros las experiencias del taller. Aunque el taller esté bien documentado, los elementos de información podrían permanecer inutilizados, bien catalogados hasta que se necesiten.





# GUÍA DEL RELATO

## EL ARTE DE TENDER PUENTES MEDIANTE TÉCNICAS NARRATIVAS

“En muchos relatos había un instante de desesperación, preludio de un viraje decisivo, un instante en el que se llega a exclamar ‘Dios mío, ¿cómo vamos a hacerlo?’. Al escuchar todos esos relatos, parece que esto es muy normal y que es una buena cosa. Ello puede indicar, pues, que antes del cambio a menudo se tiene que pasar por un momento desagradable o difícil.”

*Participante del taller “East meets South”, 2004*

